



Analisi e monitoraggio delle  
politiche per la promozione delle  
Reti di Impresa di Regione  
Lombardia (Bando ERGON)  
Cod. Ricerca 2012B012

Rapporto finale

Dicembre 2012

Pubblicazione non in vendita

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte

Éupolis Lombardia

Istituto superiore per la ricerca, la statistica e la formazione

via Taramelli 12/F - Milano

[www.Eupolislombardia.it](http://www.Eupolislombardia.it)

Contatti: [info@Eupolislombardia.it](mailto:info@Eupolislombardia.it)

**ANALISI E MONITORAGGIO DELLE POLITICHE PER LE  
RETI DI IMPRESA DI REGIONE LOMBARDIA (BANDO  
ERGON)**

**Cod. Ricerca 2012B012**

La ricerca è stata affidata a Éupolis Lombardia dalla Direzione Generale Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione, U.O Imprenditorialità

*Dirigente responsabile:* Francesco Bargiggia

Il Rapporto “Analisi e monitoraggio delle politiche per la promozione delle reti di impresa di Regione Lombardia (Bando ERGON)” è stato curato dal gruppo di lavoro Éupolis Lombardia, formato da Nicola Signorelli e Davide Tentori, Dario Barbieri e Angelo Fasulo

*Dirigente responsabile e Project Leader*  
Alberto Ceriani, Éupolis Lombardia

Introduzione	p. 9
Cap. 1 Obiettivi della ricerca e metodo	p. 11
1.1 Domande e ipotesi di ricerca	p.11
1.2 Supporto scientifico all'impostazione metodologica	p. 13
1.3 Condivisione dell'impostazione con la Direzione Generale	p. 14
Cap. 2 Analisi Desk	p. 15
2.1 Attività svolte	p. 15
2.2 Risultati ottenuti	p. 18
2.2.1 Le imprese	p. 19
2.2.2 Le aggregazioni e i progetti	p. 33
2.2.3 Le aggregazioni	p. 34
2.2.4 I progetti	p. 45
2.3 Considerazioni di sintesi	p. 57
2.4 Focus	p. 58
2.4.1 Progetti che hanno ottenuto il finanziamento ERGON	p. 57
2.4.2 Progetti partecipanti ad ERGON con Contratto di rete già formalizzato	p. 67
2.4.3 Il ruolo dell'innovazione e delle emerging industries in ERGON	p. 84
Cap. 3 Questionario	p. 93
3.1 Struttura e finalità del questionario	p. 93
3.2 Modalità di somministrazione	p. 94
3.3. Elaborazione delle risposte	p. 995
3.3.1 Il contratto dell'aggregazione è già stato formalizzato?	p. 94
3.3.2 In quale delle seguenti fasi di sviluppo dell'aggregazione ritenete di essere?	p. 96
3.3.3 Qual è il fattore principale che ha portato la vostra azienda a pensare di aggregarsi?	p. 97
3.3.4 Quali delle seguenti criticità avete incontrato, state incontrando o pensate di incontrare nel "fare rete"?	p. 98
3.3.5 Con riferimento alla vostra aggregazione, ritenete che le seguenti caratteristiche siano un punto di forza?	p. 99
3.3.6 Se l'aggregazione è già operativa, quali sono gli strumenti di gestione più rilevanti per la vostra organizzazione?	p. 100
3.3.7 Quali sono a vostro parere i fattori chiave per il successo di un'aggregazione?	p. 101
3.3.8 Qual è il ruolo svolto da ERGON per l'aggregazione a cui partecipa?	p. 102
3.3.9 Secondo voi le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?	p. 104
3.3.10 Quale aspetto delle politiche pubbliche a suo parere può favorire maggiormente la costituzione e il successo delle Reti di impresa?	p. 105
3.3.11 Quale dei seguenti aspetti rappresenta un vantaggio atteso derivante dalla partecipazione a un Contratto di Rete?	p. 106
3.3.12 Quali sono a vostro parere gli elementi di miglioramento dell'istituto Contratto di Rete?	p. 107
3.4 Incroci tra domande	p. 108
3.4.1 Il vostro progetto è stato approvato?	p. 108
3.4.2 La vostra aggregazione è già stata formalizzata?	p. 110

3.4.3 <i>In quale delle seguenti fasi di sviluppo dell'aggregazione ritenete di essere?</i>	p. 116
3.5 <i>Focus: il ruolo del Manager di Rete</i>	p. 131
<b>Cap. 4 Analisi Field</b>	p. 133
4.1 <i>Struttura e finalità</i>	p. 133
4.2 <i>Caso "Made in Botticino"</i>	p. 137
<i>Rete per la promozione della lavorazione del Marmo Botticino Classico</i>	
4.2.1 <i>Le aziende della rete</i>	p. 137
4.2.2 <i>Il contesto e i primi tentativi</i>	p. 138
4.2.3 <i>Nascita e stato dell'aggregazione</i>	p. 138
4.2.4 <i>Contenuti del programma dell'aggregazione</i>	p. 140
4.2.5 <i>Governance dell'aggregazione</i>	p. 141
4.2.6 <i>Valutazione dell'esperienza</i>	p. 141
4.3 <i>Caso "Eurosteel Group": sviluppo di una Rete di imprese</i>	p. 142
4.3.1 <i>Le aziende della rete</i>	p. 142
4.3.2 <i>Nascita e sviluppo dell'aggregazione</i>	p. 142
4.3.3 <i>Contenuti del programma di aggregazione</i>	p. 143
4.3.4 <i>Governance dell'aggregazione</i>	p. 145
4.3.5 <i>Valutazione dell'esperienza</i>	p. 145
4.4 <i>Caso "Cremona Food" Rete di imprese per la promozione e lo sviluppo dell'industria alimentare cremonese</i>	p. 146
4.4.1 <i>Le aziende della rete</i>	p. 146
4.4.2 <i>Il contesto e i primi tentativi</i>	p. 147
4.4.3 <i>Nascita e stato dell'aggregazione</i>	p. 147
4.4.4 <i>Contenuti del programma di aggregazione</i>	p. 148
4.4.5 <i>Governance dell'aggregazione</i>	p. 149
4.4.6 <i>Valutazione dell'esperienza</i>	p. 149
4.5 <i>Caso "Formitaly" Rete di imprese per la promozione e lo sviluppo nella realizzazione di impianti altamente tecnologici, integrati ed automatizzati per la deformazione e lo stampaggio della lamiera</i>	p. 150
4.5.1 <i>Le aziende della rete</i>	p. 150
4.5.2 <i>Il contesto e i primi tentativi</i>	p. 151
4.5.3 <i>Nascita e stato dell'aggregazione</i>	p. 151
4.5.4 <i>Contenuti del programma di aggregazione</i>	p. 152
4.5.5 <i>Governance dell'aggregazione</i>	p. 155
4.5.6 <i>Valutazione dell'esperienza</i>	p. 155
4.6 <i>Caso "I-WATCH" - Rete di imprese per la promozione e lo sviluppo della robotica nel campo della tele sicurezza</i>	p. 156
4.6.1 <i>Le aziende della rete</i>	p. 156
4.6.2 <i>Nascita e stato dell'aggregazione</i>	p. 155
4.6.3 <i>Contenuti del programma di aggregazione</i>	p. 158
4.6.4 <i>Governance dell'aggregazione</i>	p. 159
4.6.5 <i>Valutazione dell'esperienza</i>	p. 159
4.7 <i>Caso "Consorzio Armaioli Italiani" Rete per la tracciabilità delle armi sportive</i>	p. 159
4.7.1 <i>Le aziende della rete</i>	p. 159
4.7.2 <i>Il contesto e i primi tentativi</i>	p. 160

4.7.3 <i>Nascita e stato dell'aggregazione</i>	p. 160
4.7.4 <i>Contenuti del programma di aggregazione</i>	p. 161
4.7.5 <i>Governance dell'aggregazione</i>	p. 162
4.7.6 <i>Valutazione dell'esperienza</i>	p. 162
4.8 <i>Caso "Five for Foundry"</i>	p. 163
4.8.1 <i>Le aziende della rete</i>	p. 163
4.8.2 <i>Il contesto e i primi tentativi</i>	p. 163
4.8.3 <i>Nascita e stato dell'aggregazione</i>	p. 164
4.8.4 <i>Contenuti del programma di aggregazione</i>	p. 164
4.8.5 <i>Governance dell'aggregazione</i>	p. 166
4.8.6 <i>Valutazione dell'esperienza</i>	p. 166
4.9 <i>Caso "B2Green" Rete per la promozione di stand ed eventi ecosostenibili</i>	p. 167
4.9.1 <i>Le aziende della rete</i>	p. 167
4.9.2 <i>Nascita e stato dell'aggregazione</i>	p. 168
4.9.3 <i>Contenuti del programma di aggregazione</i>	p. 169
4.9.4 <i>Governance dell'aggregazione</i>	p. 170
4.9.5 <i>Valutazione dell'esperienza</i>	p. 171
 <i>Bibliografia</i>	 p. 173



## INTRODUZIONE

Il presente documento costituisce la relazione finale della ricerca “**Analisi e monitoraggio delle politiche per la promozione delle reti di impresa di Regione Lombardia**” (Bando ERGON). Si tratta di un progetto relativo all’analisi dei progetti che hanno partecipato al Bando ERGON – Azione 1 (“Creazione di aggregazioni di imprese”) emanato dalla Direzione Generale Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione.

Il tema delle aggregazioni di imprese, e più nello specifico delle reti di impresa, ha assunto di recente un rinnovato interesse in virtù del nuovo istituto giuridico, il **Contratto di Rete**, che è attualmente disciplinato dalla **legge 122/2010**, ma la sua importanza è già stata recepita da Regione Lombardia dal momento che può costituire uno strumento strategico per il rilancio della competitività del sistema imprenditoriale regionale. La rete, infatti, rappresenta nelle intenzioni del legislatore un superamento della logica del “distretto industriale”, basata su vincoli di appartenenza territoriale e di filiera produttiva (con integrazioni solitamente di tipo verticale) tra le imprese e considerata non più in grado di rispondere alle esigenze di competitività richieste dal mercato globale. Il Contratto di Rete è stato progettato come uno strumento altamente flessibile e adattabile a seconda della struttura e delle finalità dell’aggregazione che le imprese intendono realizzare. La legge 122/2010 definisce “**rete**” un contratto sottoscritto da imprese che, per accrescere la propria **capacità innovativa** e la propria **competitività** sul mercato, si impegnano reciprocamente, in attuazione di un **programma comune**, a **collaborare**, ovvero a **scambiarsi** informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ad **esercitare in comune** una o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa.

Sulla base di questo istituto, Regione Lombardia ha attivato una misura che si basa su un investimento consistente (pari a 18,5 milioni di Euro) volto a stimolare la creazione di aggregazioni tra imprese, stimolando in particolar modo l’istituzione di **nuovi Contratti di Rete** oppure il consolidamento di reti già esistenti. La risposta del mondo imprenditoriale lombardo sembra essere stata decisamente significativa, in quanto sono stati presentati **377 progetti** per un totale di **1547 soggetti** imprenditoriali coinvolti.

La ricerca in oggetto intende rilevare le **caratteristiche più significative di tali aggregazioni**, sia dal punto di vista della loro struttura che delle idee di business che i progetti intendono sviluppare, mettendo in relazione tali dimensioni di analisi, oltre che analizzare l’impatto del Contratto di Rete nella promozione e definizione di queste nuove aggregazioni. L’obiettivo ultimo è **fornire indicazioni utili a Regione Lombardia** che possano servire da orientamento per la definizione delle politiche pubbliche future.

La relazione consta di diverse sezioni, che mirano a descrivere l'impianto metodologico che è stato elaborato dal gruppo di lavoro di Éupolis Lombardia e i risultati della ricerca.

## 1. OBIETTIVI DELLA RICERCA E METODO

### 1.1. Domande e ipotesi di ricerca

La definizione delle domande e delle ipotesi da investigare è partita dalla considerazione del fatto che l'indagine ha un carattere in primo luogo conoscitivo delle aggregazioni e dei progetti che hanno partecipato al Bando ERGON. Il tema delle reti di impresa, essendo sorto soltanto da pochi anni, non è stato ancora studiato in maniera esaustiva a livello scientifico, pertanto i contributi in letteratura, sia da un punto di vista teorico che empirico, sono ancora limitati. In fase di impostazione dell'analisi, sono stati comunque esaminati i principali contributi esistenti. Innanzitutto, è stata esaminata la **normativa attualmente esistente**, che consta dei seguenti provvedimenti:

- Decreto Legge 10/2/09
- Legge 33/2009
- Legge 99/2009
- Legge 122/2010
- Decreto Legge 22/6/12, n. 83, convertito nella Legge 134/2012 ("Misure urgenti per la crescita del Paese")
- Bando ERGON - Azione 1 - "Creazione di aggregazioni di imprese" Regione Lombardia (DG Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione)

Sono stati poi consultati i **testi** dedicati all'argomento, che consistono essenzialmente in analisi giuridiche delle peculiarità e delle potenzialità del Contratto di Rete. Una recente **ricerca empirica** svolta da RetImpresa-Confindustria in collaborazione con la Fondazione Bruno Visentini su tutti i Contratti di Rete attualmente esistenti in Italia, è stata invece utile per rilevare le principali caratteristiche di tali aggregazioni, sia dal punto di vista strutturale che dei settori produttivi di riferimento, così come degli strumenti di governance interna adottati<sup>1</sup>.

La definizione delle domande di ricerca ha tenuto dunque conto, da una parte, delle **finalità** che dovrebbe perseguire lo strumento Contratto di Rete come sono state individuate dal legislatore e, dall'altra, delle prime tendenze emerse in merito all'applicazione e alla diffusione di questo istituto. Tale attività ha tenuto inoltre in grande considerazione la tipologia di informazioni disponibili, rappresentate dai dati contenuti nella piattaforma GEFO (dati quantitativi inerenti alle imprese e alle aggregazioni e qualitativi presenti nelle schede-progetto e schede tecniche di progetto). Le informazioni estraibili da

---

<sup>1</sup> Cfr. F. Cafaggi, G.D. Mosco, "Contratti di rete: un'analisi comparativa – I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze", RetImpresa-Fondazione Bruno Visentini, 2012.

questi documenti sono state classificate e codificate al fine di ottenere una tassonomia precisa ed esaustiva sulle dimensioni di indagine che i dati a disposizione saranno in grado di coprire.

- Gli **obiettivi principali** della ricerca sono i seguenti:
- delineare le **caratteristiche delle aggregazioni** formatesi (dimensione settoriale e territoriale, estensione geografica, sguardo rivolto all'internazionalizzazione, dimensioni delle imprese coinvolte, principali spese e investimenti previsti, ecc.)
- far **emergere le motivazioni** per cui le aziende si aggregano
- descrivere **l'impatto atteso** dei progetti
- individuare le **relazioni esistenti tra le tipologie di progetto e le caratteristiche dell'aggregazione**
- individuare il **ruolo di ERGON** nella decisione di realizzare un'aggregazione tra imprese, gli obiettivi raggiunti dalla misura e gli interventi di miglioramento da attuare
- rilevare le valutazioni delle imprese relativamente al programma ERGON e al **ruolo delle politiche pubbliche** per lo sviluppo delle aggregazioni di imprese
- soddisfare i fabbisogni informativi degli **stakeholder** interessati a condividere percorsi di miglioramento/rafforzamento della normativa

L'analisi desk (vedi capitolo 2 per una descrizione più dettagliata dell'attività) si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca e di indagare sulle seguenti relazioni:

- 1) Quali le **caratteristiche strutturali** delle aggregazioni di rete costituite o da costituire (assetto contrattuale, aspetti dimensionali, collocazione territoriale e settoriale, etc.)?
- 2) Quali i **modelli di cooperazione** tecnico-economica prevalenti nella aggregazioni di rete (rapporto capofila-partner, tipologie di integrazione tra imprese, governance, etc.)?
- 3) Quali le **caratteristiche di business** prevalenti del programma di rete ("oggetto" del programma, mercato di riferimento, obiettivi, etc.)?
- 4) Quali le principali **relazioni esplicative** tra caratteristiche delle aziende e delle reti e gli elementi di business del programma di rete?
- 5) Quali le **tipologie di rete** maggiormente rappresentate nel bando ERGON?

L'indagine intende verificare la **significatività della pluralità di relazioni** esplicative tra le caratteristiche delle aziende e delle reti e gli elementi di business del programma di rete. In particolare:

- Si ipotizza che le principali variabili di base della rete (forma giuridica, presenza soggetti non aziendali, ampiezza della rete, massa critica della rete, omogeneità settoriale e territoriale, etc.) incidono sui modelli di cooperazione e sul business della rete.
- Si ipotizza che i principali modelli di cooperazione di rete (tipologie di creazione del valore, forme di governance, etc.) incidono sugli aspetti di business del programma.

Inoltre si intendono approfondire le variabili che risultano essere maggiormente collegate alla capacità delle reti di generare innovazione di prodotto/servizio e alla propensione all'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda invece il **questionario** (vedi capitolo 3) le domande di ricerca che si intende investigare sono le seguenti:

- 1) Qual è lo **stato di formalizzazione** dell'aggregazione e le **percezioni** relativamente allo sviluppo della rete cui partecipano e alle motivazioni iniziali dell'aggregazione?
- 2) Qual è l'immagine che le reti hanno di loro stesse: cioè quali sono i **punti di forza e i punti di debolezza** percepiti dalle reti? Quali sono i fattori chiave auto percepiti per il successo di una rete?
- 3) Quali sono i **meccanismi di gestione** organizzativa delle aggregazioni?
- 4) Come è valutato il programma ERGON e più in generale quale può essere il **ruolo delle politiche pubbliche** per il successo delle aggregazioni di rete?
- 5) Quanto il livello di sviluppo e di formalizzazione della rete incidono sui meccanismi di funzionamento e di governance della rete, sulla percezione sui propri punti di forza/debolezza e sulle attese verso ERGON o più in generale le politiche pubbliche?

Sarà inoltre possibile individuare delle risposte alle seguenti **relazioni esplicative**:

- 1) In che modo lo stato di sviluppo della rete e le motivazioni alla base della sua costituzione ne influenzano le caratteristiche?
- 2) Qual è l'impatto dello stato di sviluppo e dei fattori di motivazione alla aggregazione, sulla percezione delle reti, riguardo al ruolo svolto da ERGON e alle politiche pubbliche di supporto alla costituzione di reti?
- 3) La formalizzazione del contratto di rete e la fase di sviluppo della rete possono impattare sulle caratteristiche delle reti e sugli strumenti di governo scelti per gestirle?

Vale la pena sottolineare che le ipotesi non sono state formulate in maniera speculativa, dal momento che la scarsità di altre ricerche empiriche sull'argomento e le tipologie di dati disponibili non rendono opportuno esplicitare ex ante le risposte che si presume di ottenere dall'indagine sulle relazioni individuate. Il gruppo di lavoro giudica tuttavia che tali relazioni possano offrire importanti risultati in termini esplicativi e che possano offrire, al termine dell'analisi, le risposte più rilevanti per gli obiettivi che la ricerca si pone.

## 1.2. Supporto scientifico all'impostazione metodologica

Il gruppo di lavoro ha individuato tra diversi esponenti del mondo accademico lombardo esperti sul tema delle Piccole e Medie Imprese e dell'Economia Aziendale il **Professor Guido Corbetta**, ordinario di Strategia Aziendale presso

l'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano, il quale è stato contattato e consultato al fine di ottenere pareri circa l'impostazione metodologica della ricerca. Le indicazioni espresse dal Professor Corbetta hanno consentito di affinare ulteriormente le domande di ricerca e gli strumenti di indagine, con particolare riferimento al questionario.

### **1.3. Condivisione dell'impostazione con la Direzione Generale**

L'impostazione metodologica, gli strumenti elaborati per lo svolgimento dell'indagine e le finalità da perseguire attraverso le domande di ricerca, così come i risultati del lavoro, sono state condivise con la committenza, rappresentata dalla Direzione Generale Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione, U.O Imprenditorialità, di Regione Lombardia.

## 2. ANALISI DESK

### 2.1. Attività svolte

L'Analisi Desk consiste nell'esame del materiale disponibile nella **piattaforma informatica GEFO** relativo ai progetti partecipanti al Bando ERGON, con particolare riferimento ai documenti "scheda progetto" e "scheda tecnica di progetto", contenenti le informazioni considerate più rilevanti per le finalità conoscitive della ricerca.

Tali documenti sono stati esaminati alla luce delle **variabili di interesse** individuate dal gruppo di ricerca. Le variabili sono state raggruppate in tre categorie principali:

- 1) **Anagrafica imprese** (contenente dati relativi alle aziende che hanno partecipato al Bando sottoforma di aggregazioni, come le dimensioni, la localizzazione, il settore di attività economica, il fatturato e il grado di propensione all'export)
- 2) **Anagrafica aggregazioni** (contenente dati relativi alle aggregazioni che hanno partecipato al Bando. Si tratta di dati che si riferiscono prevalentemente alla struttura delle aggregazioni, come la classe dimensionale in termini di addetti, la classe di ampiezza in termini di numero di imprese coinvolte, il fatturato aggregato, il grado di omogeneità territoriale e settoriale, la forma contrattuale prevista, le tipologie di spese sostenute per implementare il progetto e quindi per le quali è stato richiesto il cofinanziamento a Regione Lombardia)
- 3) **Anagrafica progetti** (contenente dati relativi ai progetti presentati dalle aggregazioni. Si tratta di dati eminentemente qualitativi, che si riferiscono al contenuto della proposta progettuale in termini di oggetto dell'iniziativa, finalità e modalità della collaborazione, impatto atteso del progetto)

La specificazione di ogni singola variabile è descritta nello **schema di codifica** allegato alla relazione (vedi allegato n.1). Tale schema è stato soggetto a periodica revisione da parte del gruppo di ricerca al fine di renderlo il più adatto possibile a rilevare nella maniera più completa e soddisfacente le informazioni di interesse. L'alto grado di soggettività di alcune variabili (soprattutto quelle legate al contenuto dei progetti) ha reso infatti necessario modificare a più riprese lo schema per raggiungere una codifica via via più precisa, cosa che è stata resa possibile solo dopo l'esame di una porzione significativa del campione oggetto dell'indagine.

Le variabili di interesse, divise per categoria, sono le seguenti:

**Tabella 2.1 - Anagrafica imprese**

VARIABILE	CODIFICA
Numero addetti	Valore numerico
Classe dimensionale	Micro - Piccola - Media - Grande
Codice ATECO dichiarato I livello	Industrie alimentari - Tessile/abbigliamento - Petroliero/chimico/gomma/farmaceutico - Fabbricazione mezzi di trasporto - Produzione mobili - Altri settori industriali - Attività manutentive - Costruzioni e installazioni - Commercio all'ingrosso - Logistica - Servizi informatici - Attività professionali, scientifiche e tecniche - Altri servizi di supporto alle imprese

Codice ATECO dichiarato II livello	Valore numerico (codice ATECO in forma estesa)
Localizzazione	Province lombarde - Altre province italiane - Altri Stati UE - Altri Stati extra UE
Fatturato	Valore numerico
Classe di fatturato	Micro - Piccola - Media - Grande
Fatturato export	Valore numerico
Grado di propensione all'export	Assente - Bassa - Elevata
% di contribuzione spese	Valore percentuale

**Tabella 2.2 - Anagrafica aggregazioni**

VARIABILE	CODIFICA
Nome aggregazione	Acronimo identificativo dell'aggregazione
Nome capogruppo	Nome dell'impresa capogruppo
Numero imprese partecipanti	Valore numerico
Numero altri soggetti partecipanti	Valore numerico
Numero totale partecipanti	Valore numerico
Nome altri soggetti partecipanti	Nome di altri soggetti membri dell'aggregazione ma non ammissibili a finanziamento
Tipologia altri soggetti partecipanti	Consorzio - Università - Ente di ricerca/innovazione - Altro
Nome altri soggetti non partecipanti all'aggregazione	Nome di altri soggetti partecipanti al progetto ma non membri dell'aggregazione
Tipologia altri soggetti non partecipanti	Grande azienda - consorzio - università - ente di ricerca/innovazione italiano - ente di ricerca/innovazione estero - altro
Numero totale addetti aggregazione	Valore numerico
Classe dimensionale addetti aggregazione	Micro - Piccola - Media - Grande
Fatturato aggregazione	Valore numerico
Classe di fatturato aggregazione	Micro - Piccola - Media - Grande
Fatturato export aggregazione	Valore numerico
Grado di propensione all'export	Assente - Bassa - Elevata
Classe dimensionale aggregazione	Minima - Ridotta - Ampia - Allargata
Relazione capofila-partners	Aziende alla pari - Polo di riferimento - Agenzia strategica - Situazione mista
Dimensione imprese se "aziende alla pari"	Micro - Piccola - Media - Grande
Omogeneità territoriale	Provinciale - Regionale - Nazionale - UE - Extra UE
Omogeneità settoriale	Appartenenza settoriale univoca - Appartenenza settoriale prevalente - Appartenenza settoriale disomogenea
Forma aggregativa prevista entro il 30/6/13	Contratto di Rete - Associazione Temporanea di Imprese - Contratto di Consorzio - Gruppo Cooperativo Paritetico
Avvenuta costituzione del Contratto di Rete	Sì - No
Spese previste totali	Valore numerico
Spese previste per classe dimensionale	Basso - Medio/basso - Medio - Medio/alto - Alto

**Tabella 2.3 - Anagrafica progetti**

VARIABILE	CODIFICA
Nome progetto	Nome del progetto presentato dall'aggregazione

Durata programma	< 1 anno; da 1 a 2 anni; > 2 anni
Business Idea	Descrizione sintetica della proposta progettuale
Ruolo partecipanti	Descrizione sintetica del ruolo dei partecipanti
Oggetto della collaborazione	Scambio di prestazioni e messa in comune di asset - Offerta integrata di singoli business aziendali - Gestione comune di un business verso il mercato
Oggetto del programma ERGON	Nuovo prodotto - Nuovo servizio - Miglioramento prodotto/servizio - Ampliamento offerta prodotto/servizio - Innovazione/ottimizzazione processo commerciale - Innovazione/ottimizzazione processo produttivo/logistico - Altro
Integrazione produttiva	Verticale - Orizzontale di settore - Orizzontale di scopo
Settore prodotto/servizio dell'iniziativa proposta	Vedi "anagrafica imprese"
Distretto tecnologico di riferimento	Agroalimentare - Aerospazio - Edilizia sostenibile - Automotive - Energia, fonti rinnovabili ed assimilate - Biotecnologie - ICT - Materiali avanzati - Moda e design - Meccanica di precisione, metallurgia e beni strumentali - Nessuno
Mercato geografico di riferimento	Locale - Nazionale - Internazionale - Non ricavabile
Fattori di integrazione previsti	Scambi informativi - Integrazione conoscenze chiave - Tecnologie - Processi/funzioni - Mercati - Struttura di gestione/regole condivise - Sistemi di gestione tecnica/qualità/certificazione - Individuazione di una "location di rete" - Altro
Meccanismi di governance di rete previsti/esplicitati	Gruppi di lavoro - Procedure di gestione - Ruoli di responsabilità dedicati - Manager di rete esterno - Presidente/manager di rete interno - Comitato di gestione/Assemblea di rete - Azienda capofila mandataria - Non specificato
Obiettivi dichiarati del progetto	<i>Innovazione</i> : Innovazione di prodotto/processo - Innovazione di servizio; <i>Efficienza</i> : Riduzione tempi dei cicli di prodotto/servizio - Economie di scala - Riduzioni costi/condivisione servizi/processi; <i>Espansione mercato</i> : Ampliamento gamma di offerta - Incremento quote di mercato/volume di affari - Apertura nuovi mercati - Internazionalizzazione - Migliorare comunicazione, immagine e marketing; <i>Promozione valori sociali e ambientali</i> : Riduzione impatto ambientale - Crescita dimensionale/impatto occupazionale; <i>Miglioramento condizioni finanziarie</i> : Migliorare accesso al credito - Condivisione investimenti - Riduzione carico fiscale; <i>Altro</i>
Obiettivo prioritario del progetto	Innovazione - Efficienza - Espansione mercato - Promozione Valori sociali e ambientali - Miglioramento condizioni finanziarie - Altro
Incremento qualità prodotti/servizi	Sì - No
Riduzione tempi cicli prodotto/servizio	Sì - No
Efficientamento costi	Sì-No

Penetrazione nuovi mercati e incremento quote di mercato	Si-No
Ricadute occupazionali	Si-No
Riduzione impatto ambientale	Si-No
Previsione presenza brand	Si-No

Il continuo aggiornamento dello schema di codifica, strumento dinamico e flessibile in base alle diverse informazioni raccolte nella fase iniziale della lettura dei progetti, ha reso possibile dunque pervenire ad un modello di estrazione dei dati completo e rispondente alle esigenze conoscitive della ricerca.

Il gruppo di lavoro ha completato l'esame dei documenti relativi ai contenuti dei progetti e alle caratteristiche delle aggregazioni e ha effettuato elaborazioni statistiche relative ai seguenti campioni:

- Imprese (**5136 aziende** componenti la popolazione di riferimento: copertura totale del campione e analisi in fase di completamento)
- Aggregazioni e progetti (**381 unità** analizzate che rappresentano il 100% dei partecipanti al Bando).

Le elaborazioni hanno portato alla produzione dei seguenti documenti di analisi, che hanno costituito degli strumenti fondamentali per sistematizzare gli output della ricerca e pervenire al report finale:

- File Master\_Analisi Desk\_Imprese
- File Master\_Analisi Desk\_Aggregazioni e progetti
- File Master\_Analisi Desk\_Incroci tra variabili
- File Master\_Analisi Desk\_Incroci tra variabili di base e modelli di cooperazione e business
- File Master\_Analisi Desk\_Incroci tra modelli di cooperazione e business
- File Master\_Piano degli Incroci

Si tratta di file in formato Power Point che catalogano le elaborazioni statistiche effettuate per ognuna delle variabili individuate, e che contengono una tabella riassuntiva con valori numerici (valori assoluti e percentuali), un grafico illustrativo (a barre o a torta), alcuni sintetici commenti.

## 2.2. Risultati ottenuti

In questo paragrafo saranno descritti i risultati emersi dall'analisi dei progetti partecipanti al Bando ERGON. Per quanto riguarda le elaborazioni relative ad aggregazioni, progetti e incroci tra variabili si privilegerà l'esposizione dei dati più interessanti ottenuti e delle tendenze rilevate, mentre per un'illustrazione completa di quanto emerso si rimanda ai documenti allegati. Il piano degli incroci realizzati è molto vasto ed è stato effettuato per poter avere un quadro completo, approfondito ed esaustivo di tutte le possibili relazioni esplicative individuabili tra le diverse categorie di variabili. Tuttavia, non tutti gli incroci hanno restituito dei dati significativi; pertanto, in questa relazione sarà dato maggiore spazio alle relazioni più interessanti e

che hanno costituito materiale di riflessione alla base della definizione dei *case studies* individuati per lo svolgimento dell'Analisi Field.

## 2.2.1. Le imprese

Il **database GEFO**, che rappresenta la fonte principale dei dati utilizzati per l'Analisi Desk, contiene informazioni relative ai profili di **5146 aziende** che hanno partecipato, sottoforma di aggregazioni, al Bando ERGON – Azione 1. Tali imprese, appartenenti ai settori produttivi (indicati dalla classificazione ATECO) ammessi a partecipare al Bando, sono state analizzate dal gruppo di lavoro in base alle caratteristiche elencate nel paragrafo precedente. Le elaborazioni statistiche effettuate non sono fondamentali nel rispondere alle domande principali della ricerca, relative alla spiegazione dei meccanismi e delle finalità delle aggregazioni partecipanti, ma costituiscono una base di dati essenziale per comprendere le caratteristiche strutturali degli attori economici che hanno preso parte a ERGON.

### *Dimensioni*

La prima caratteristica analizzata relativa alle aziende è relativa alla loro dimensione in termini di **addetti**. A questo proposito è stata utilizzata la tradizionale classificazione nelle categorie “**micro**” (da 0 a 9 addetti), “**piccola**” (da 10 a 49), “**media**” (da 50 a 249) e “**grande**” (oltre 250). Va segnalato che a questo proposito il gruppo di ricerca non ha avuto a disposizione dati relativi a tutte le aziende partecipanti. Dato che l'inserimento di questa informazione nella profilatura GEFO è facoltativa (come l'indicazione del fatturato) si possiedono dati in merito a sole 1085 aziende. I dati GEFO contenevano anche una dichiarazione relativa alla classe dimensionale di appartenenza ma, trattandosi di una autocertificazione da parte delle imprese, è stato verificato attraverso un controllo incrociato che in molti casi la dichiarazione della classe dimensionale di appartenenza non coincideva con il numero dichiarato di addetti (ad esempio un'azienda con 5 addetti si considerava “piccola”). Si è dunque deciso di non considerare il dato relativo alle classi dimensionali, che sono state ricostruite dai ricercatori utilizzando i dati del numero di addetti. Tale premessa metodologica è importante per affermare che dunque i dati disponibili potrebbero sottostimare lievemente i risultati reali relativi al campione di tutte le 1546 imprese.

I risultati evidenziano che le imprese partecipanti ad ERGON sono in **stragrande maggioranza di dimensioni ridotte**: se si somma la percentuale di aziende “micro e “piccole” si raggiunge infatti il 90% del totale. Il dato è abbastanza semplice da interpretare, dal momento che la misura ERGON è espressamente rivolta al vasto tessuto imprenditoriale delle MPMI.

Tabella 2.4 - Classe dimensionale delle imprese partecipanti ad ERGON

Classe dimensionale	Frequenza	% sul totale
Micro	541	49.86%
Piccola	448	41.29%
Media	91	8.39%
Grande	5	0.46%
Totale*	1085	100%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

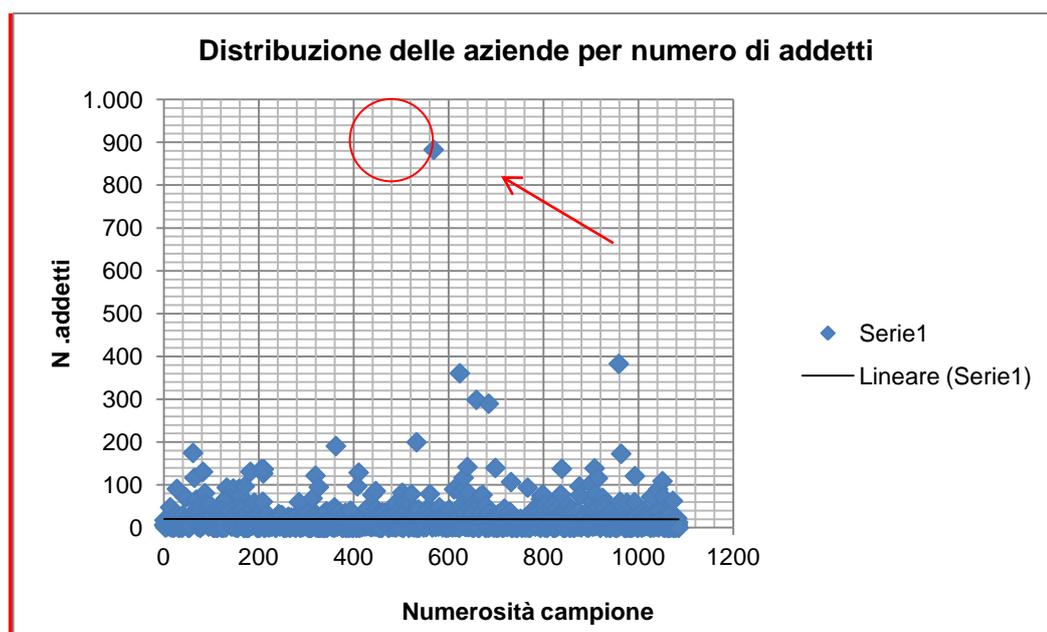
Il valore medio di addetti per impresa è pari a 20. Tuttavia, si tratta di un dato affetto da un *bias* che è rappresentato dalla presenza di poche, grandi aziende che agiscono da "outliers". Infatti, se si estromettono dal campione le aziende al di sopra dei 250 addetti, si ottiene una media più "veritiera" pari a 12 addetti.

Tabella 2.5 - Le imprese partecipanti ad ERGON, valori assoluti e medie

	N. dipendenti
Valore massimo	883
Valore minimo	1
Media	20
Media "micro+piccole"	12
Totale*	1085

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Grafico 2.1 - Distribuzione delle imprese partecipanti ad ERGON in base al numero di addetti



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Qual è il **rapporto delle aziende partecipanti ad ERGON con l'universo delle imprese lombarde**? Il gruppo di ricerca ha giudicato opportuno e potenzialmente interessante effettuare un confronto tra i due insiemi, al fine di verificare, attraverso la misurazione dei tassi di partecipazione delle imprese, la relazione dei partecipanti ad ERGON rispetto al totale regionale. È stato acquisito grazie alla collaborazione della Statistica di Éupolis Lombardia un'estrazione dal **database ASIA**, contenente informazioni relative a tutte le imprese lombarde, relativa a tutte le aziende che avrebbero potenzialmente potuto partecipare ad ERGON.

Per quanto riguarda il confronto relativo alla dimensione aziendale, si è notato che sono **le aziende piccole e medie ad avere il tasso di partecipazione più alto in**

rapporto al totale della loro categoria in ambito regionale (rispettivamente 1,42% e 2,14%). Le aziende micro sono relativamente meno rappresentate perché in livello assoluto sono molto più numerose.

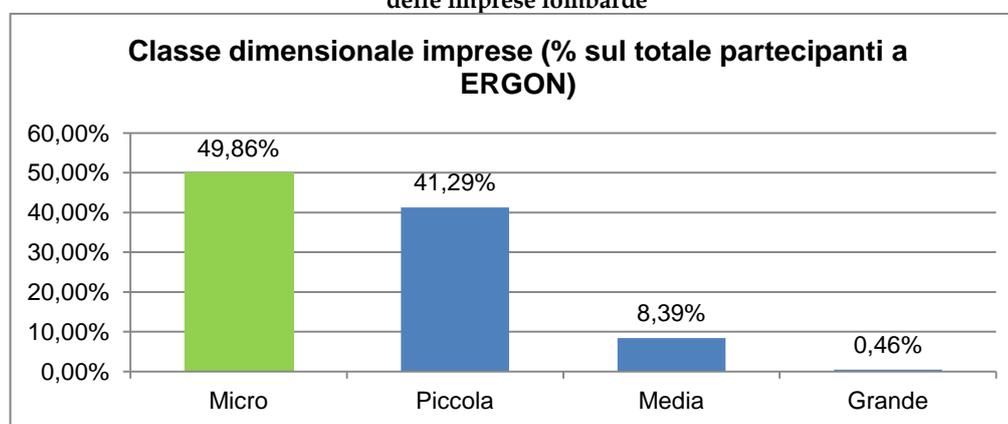
**Tabella 2.6 - Classe dimensionale delle imprese partecipanti ad ERGON, confronto con il totale delle imprese lombarde**

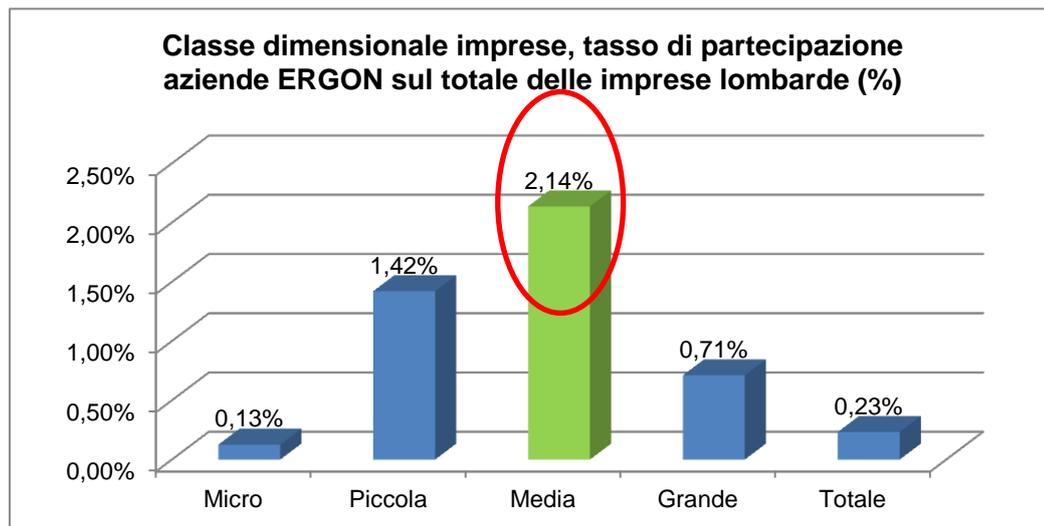
Classe dimensionale addetti	a. Valore aziende ERGON	B. Valore aziende universo*	Tasso di partecipazione aziende ERGON
Micro	541	429,582	0.13%
Piccola	448	31,522	1.42%
Media	91	4,259	2.14%
Grande	5	703	0.71%
TOT (con indicazione di addetti)	1,085	466,066	0.23%
Dato addetti non dichiarato	461		
TOT aziende	1,546	466,066	0.33%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO e ASIA

È dunque interessante evidenziare graficamente come le aziende di medie dimensioni emergano se si confronta il campione ERGON con il totale regionale:

**Grafici 2.2 e 2.3 Classe dimensionale delle imprese partecipanti ad ERGON e confronto con il totale delle imprese lombarde**





*Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO e ASIA*

In conclusione, sembra dunque lecito affermare che la necessità di aggregarsi sia avvertita maggiormente dalle imprese più piccole. La maggiore incidenza delle imprese piccole e medie sul totale lombardo va considerata alla luce del fatto che le imprese micro sono molto più numerose, tenendo conto che all'interno di questa categoria fanno parte anche tutte le partite IVA individuali.

### *Localizzazione*

La grande maggioranza delle imprese partecipanti al Bando proviene dalla Lombardia: il dato può apparire scontato ma non è del tutto ovvio se lo si collega al fatto che **molti Contratti di Rete sono stati stipulati tra aziende appartenenti a diverse regioni**. Esistono infatti alcune Reti composte parzialmente da imprese lombarde e che non hanno preso parte ad ERGON per il fatto che la composizione "lombarda" era minoritaria, e dunque la maggioranza delle imprese membro non avrebbe potuto ottenere il finanziamento. Per converso, tra le imprese facenti parte le aggregazioni che hanno partecipato al Bando, ve ne sono 12 localizzate al di fuori della Lombardia: una presenza dunque del tutto minoritaria.

Detto ciò, le elaborazioni statistiche affermano che le Province lombarde più "rappresentate" all'interno del Bando sono quelle di **Milano (31,5% del totale) e Brescia (18,63%)**, che sono però anche le più grandi in termini di popolazione e di livello di attività economica.

Tabella 2.7 – Localizzazione delle imprese partecipanti al Bando ERGON

Provincia	Frequenza	% sul totale
BG	153	9.90%
BS	288	18.63%
CO	106	6.86%
CR	39	2.52%
LC	93	6.02%
LO	28	1.81%
MB	109	7.05%
MI	487	31.50%
MN	47	3.04%
PV	56	3.62%
SO	45	2.91%
VA	83	5.37%
Altre province italiane/Estero	12	0.78%
N	1546	100%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Anche in questo caso è stato effettuato un confronto in relazione all'universo delle imprese lombarde, suddivise per territorio provinciale. Il dato che emerge è sensibilmente diverso: le **Province che, a livello relativo, hanno un tasso di partecipazione più alto delle proprie aziende, sono quelle di Lecco (0,6%) e Sondrio (0,63%)**. Fa eccezione invece in **negativo il dato della Provincia di Milano, che ha un tasso di partecipazione dello 0,29%**.

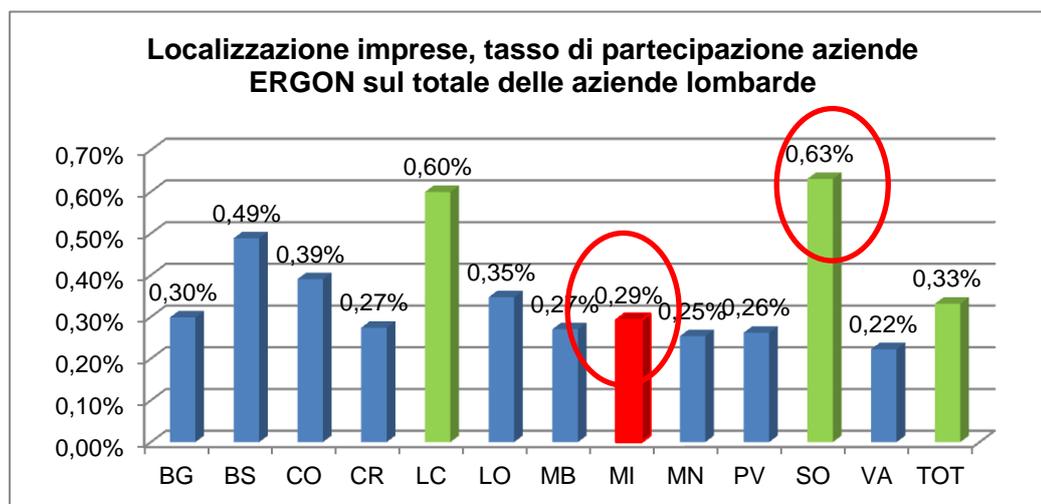
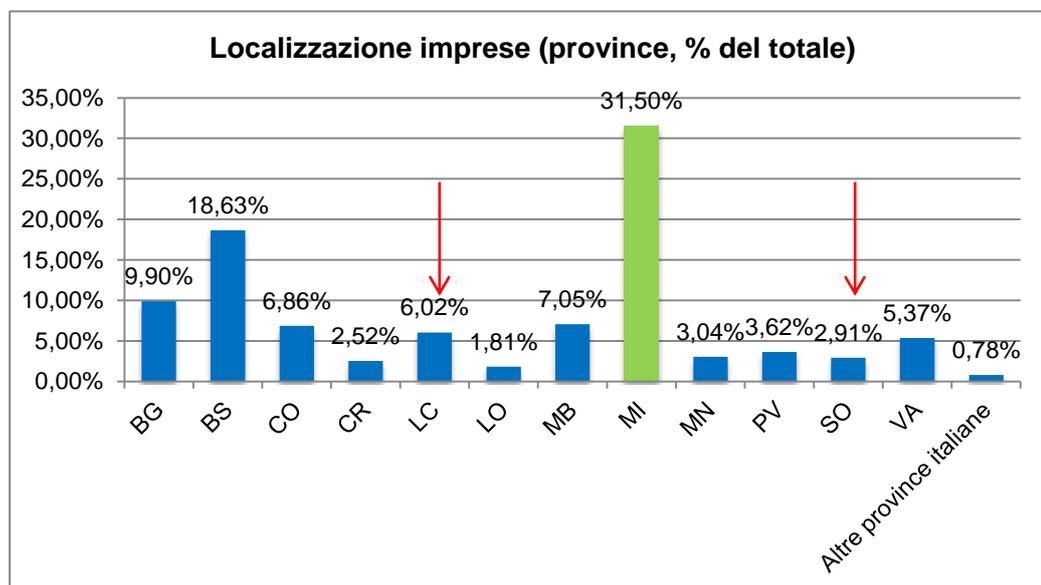
Tabella 2.8 - Localizzazione delle imprese partecipanti al Bando ERGON, confronto con il totale delle imprese lombarde

Provincia	A. Valore aziende	B. Valore aziende universo	Tasso di partecipazione aziende ERGON
BG	153	51,201	0.30%
BS	288	58,939	0.49%
CO	106	27,139	0.39%
CR	39	14,221	0.27%
LC	93	15,513	0.60%
LO	28	8,063	0.35%
MB	109	40,288	0.27%
MI	487	166,412	0.29%
MN	47	18,504	0.25%
PV	56	21,364	0.26%
SO	45	7,132	0.63%
VA	83	37,290	0.22%
TOT	1546	466,066	0.33%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati ASIA

Anche in questo caso è utile vedere graficamente le divergenze che emERGONo tra le due rilevazioni.

Grafici 2.4 e 2.5 - Localizzazione delle imprese partecipanti al Bando ERGON e confronto con il totale delle imprese lombarde



Fonte: elaborazione Eupolis Lombardia su dati GEFO e ASIA

### Settori produttivi

Per quanto riguarda i settori produttivi, va ricordato che il Bando ERGON ammetteva a partecipare solamente le **imprese attive nei settori manifatturiero e di alcuni servizi** (escludendo commercio e turismo, che sono state invece destinatari del Bando ERGON - Azione 3). Fatta questa premessa, si può dire che i settori maggiormente rappresentati fra le imprese che hanno partecipato sono quelli delle **attività professionali, scientifiche e tecniche** (è molto forte l'incidenza delle società di consulenza, che spesso rappresentano un attore fondamentale nell'ambito delle aggregazioni), che contano per il 20,18%, così come della **meccanica-elettronica** (19,86%). Sopra il 10% vi è anche il **settore dei servizi informatici** (10,16%), mentre al di sotto di questa soglia si verifica un elevato grado di frammentazione.

Tabella 2.9 – Settori produttivi delle imprese partecipanti al Bando ERGON

Settore produttivo	Frequenza	% sul totale
Alimentari	26	1.68%
Tessile-abbigliamento	54	3.49%
Petrolifero-chimico-gomma-farmaceutico	57	3.69%
Metallurgico	9	0.58%
Meccanico-elettronico	307	19.86%
Fabbricazione mezzi di trasporto	11	0.71%
Produzione mobili	39	2.52%
Altri settori industriali	102	6.60%
Attività manutentive	20	1.29%
Costruzioni e installazioni	153	9.90%
Commercio all'ingrosso	133	8.60%
Logistica	10	0.65%
Servizi informatici	157	10.16%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	312	20.18%
Altri servizi di supporto alle imprese	28	1.81%
Altro	128	8.28%
<b>Totale</b>	<b>1546</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Effettuando invece il confronto con l'insieme complessivo delle imprese lombarde, emerge che i settori con il più alto tasso di partecipazione sono quello della **fabbricazione dei mezzi di trasporto (1,14%)**, **petrolchimico (1,11%)** e **meccanico-elettronico (1,02%)**. Bassa invece l'incidenza delle attività professionali, scientifiche e tecniche, spiegabile con l'elevatissimo numero di società di consulenza presenti in Lombardia.

Tabella 2.10 – Settori produttivi delle imprese partecipanti al Bando ERGON, confronto con il totale delle imprese lombarde

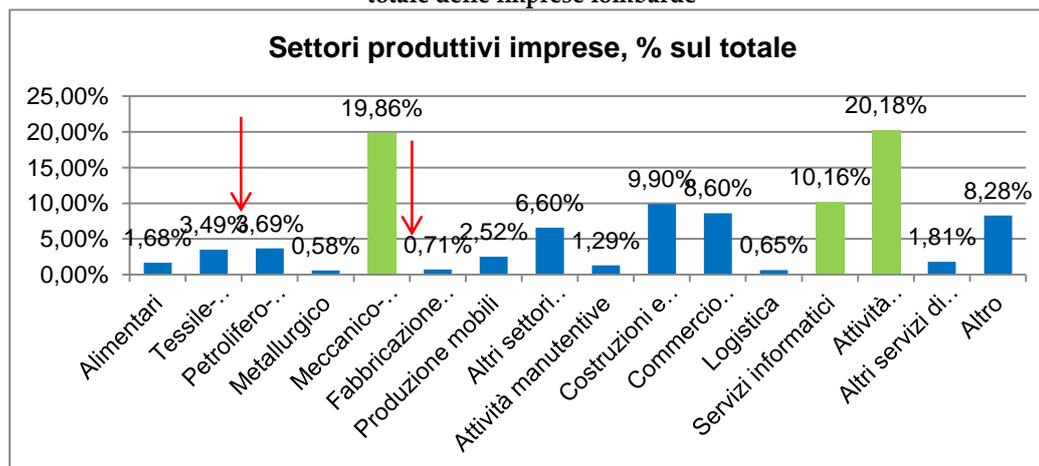
Settore	A. Valore aziende ERGON	B. Valore aziende universo	Tasso di partecipazione aziende ERGON (A/B*100)
Alimentari	26	6,075	0.43%
Tessile-abbigliamento	54	11,166	0.48%
Petrolifero-chimico-gomma-farmaceutico	57	5,127	1.11%
Metallurgico	9	1,327	0.68%
Meccanico-elettronico	307	30,171	1.02%
Fabbricazione mezzi di trasporto	11	962	1.14%

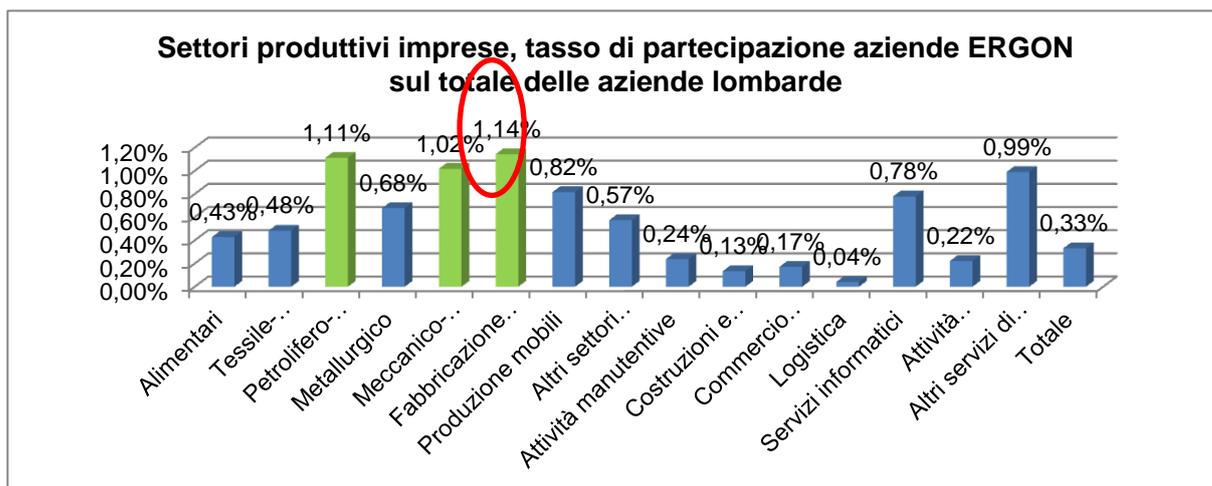
Produzione mobili	39	4,780	0.82%
Altri settori industriali	102	17,771	0.57%
Attività manutentive	20	8,393	0.24%
Costruzioni e installazioni	153	114,176	0.13%
Commercio all'ingrosso	133	77,433	0.17%
Logistica	10	24,532	0.04%
Servizi informatici	157	20,162	0.78%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	312	141,162	0.22%
Altri servizi di supporto alle imprese	28	2,829	0.99%
<b>Totale</b>	<b>1546</b>	<b>466,066</b>	<b>0.33%</b>

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati ASIA

L'illustrazione grafica rende l'idea di come, a livello complessivo, risulti maggiore in termini relativi la partecipazione di aziende appartenenti a comparti manifatturieri "tradizionali".

Grafici 2.6 e 2.7 - Settori produttivi delle imprese partecipanti al Bando ERGON e confronto con il totale delle imprese lombarde





Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO e ASIA

#### - Fatturato

Le “dimensioni” di una impresa possono essere esaminate non solo in base al numero di addetti, ma anche in base al livello di attività economica sviluppata. Il fatturato è la variabile principale per analizzare questo aspetto.

A livello di singole imprese, emerge una **stretta correlazione tra la dimensione in termini di addetti e di attività economica**. Infatti, la stragrande maggioranza delle aziende presenta una **classe di fatturato “micro”** (da 0 a 2 milioni di €) o **“piccola”** (da 2 a 10 milioni di €), che costituiscono **da sole il 91%** delle imprese partecipanti al Bando. Residuale è dunque la presenza di aziende con fatturato medio (da 10 a 50 milioni di €) e grande (oltre 50 milioni di €).

Anche in questo caso, come per il numero di addetti, i dati sono incompleti in quanto non tutte le aziende profilate su GEFO hanno fornito questa informazione.

Tabella 2.11 - Classi di fatturato delle imprese partecipanti ad ERGON

Classe di fatturato	Frequenza	% sul totale
Micro	622	59,07%
Piccola	341	32,38%
Media	88	8,36%
Grande	2	0,19%
Totale	1053	100%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

**Il valore medio del fatturato aziendale tra le partecipanti ammonta a circa 3,5 milioni di €;** ripetendo l’esercizio fatto in precedenza per la classe dimensionale di addetti ed escludendo le imprese “grandi”, in questo caso però il valore medio non diminuisce in maniera netta (3,3 milioni di € circa), segno di una distribuzione più omogenea dei valori di fatturato attraverso il campione.

Tabella 2.12 – Fatturato, valori

	Fatturato
Valore massimo	155,037,061 €
Valore minimo	722 €
Valore medio	3,554,287.81 €
Valore medio "micro+piccole"	3,328,532 €
Totale*	1053

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Incrociando nuovamente i dati con l'universo delle aziende lombarde, si nota che le **imprese che hanno partecipato con un tasso più alto a ERGON sono quelle piccole e medie** (rispettivamente con il **1,62%** e **1,58%** sul totale delle rispettive categorie). Questo potrebbe voler dire che le imprese con dimensioni economiche troppo ridotte hanno meno possibilità di aggregarsi, o quantomeno che le imprese con un fatturato almeno "piccolo" hanno anche un grado di organizzazione e strutturazione che consente loro di mettersi in rete.

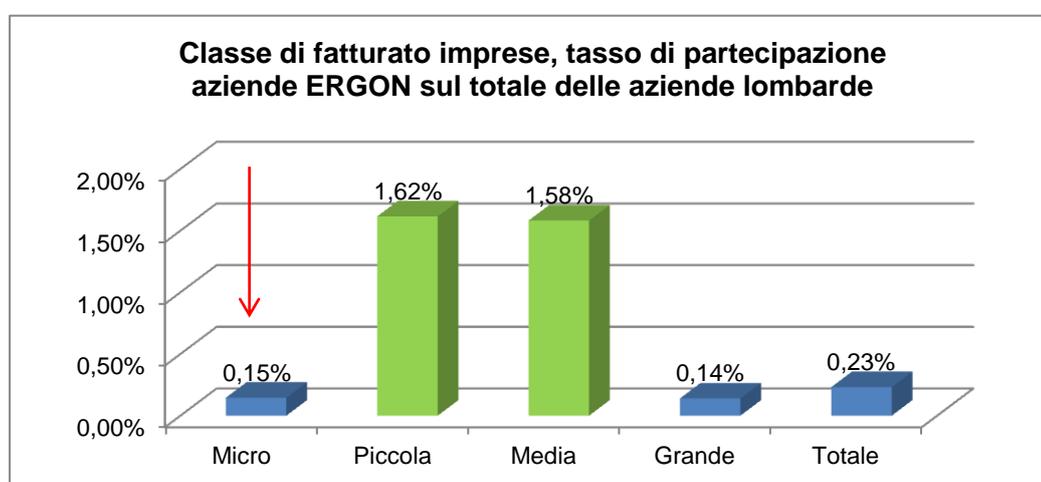
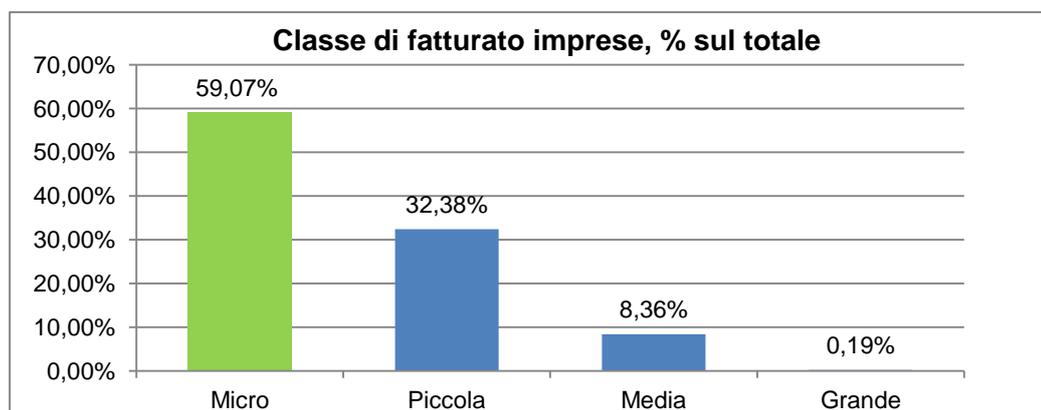
Tabella 2.13 - Classi di fatturato delle imprese partecipanti ad ERGON, confronto con il totale delle imprese lombarde

Fatturato	a. Valore aziende ERGON	B. Valore aziende universo	Tasso di partecipazione aziende ERGON (a/B*100)
Micro	622	427,612	0.15%
Piccola	341	21,109	1.62%
Media	88	5,564	1.58%
Grande	2	1,437	0.14%
Totale	1053	455,722	0.23%
Dato addetti non dichiarato	493	10,344	
TOT aziende	1546	466,066	0.33%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati ASIA

Tale differenza è ben visibile graficamente:

Grafici 2.8 e 2.9 - Classi di fatturato delle imprese partecipanti ad ERGON e confronto con il totale delle imprese lombarde



Fonte: elaborazioni Éupolis Lombardia su dati GEFO e ASIA

### Propensione all'export

Un dato interessante per esaminare la proiezione delle imprese partecipanti sui mercati esteri è l'esame del fatturato export. Il dato, laddove presente (anche in questo caso a discrezione della impresa in sede di profilatura GEFO), è stato classificato in "assente" (nessuna proporzione del fatturato realizzata attraverso esportazioni), "bassa" (meno di un terzo del fatturato derivante da esportazioni), "elevata" (più di un terzo del fatturato derivante da esportazioni). I dati rivelano che **ben oltre la metà delle imprese non ha attività all'estero (62%)** mentre un altro 22% presenta una propensione all'export bassa.

Tabella 2.14 - Grado di propensione all'export delle imprese partecipanti ad ERGON

Grado di propensione all'export	Frequenza	% sul totale
Assente	660	62.68%
Propensione bassa	234	22.22%
Propensione elevata	159	15.10%
<b>Totale*</b>	<b>1053</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

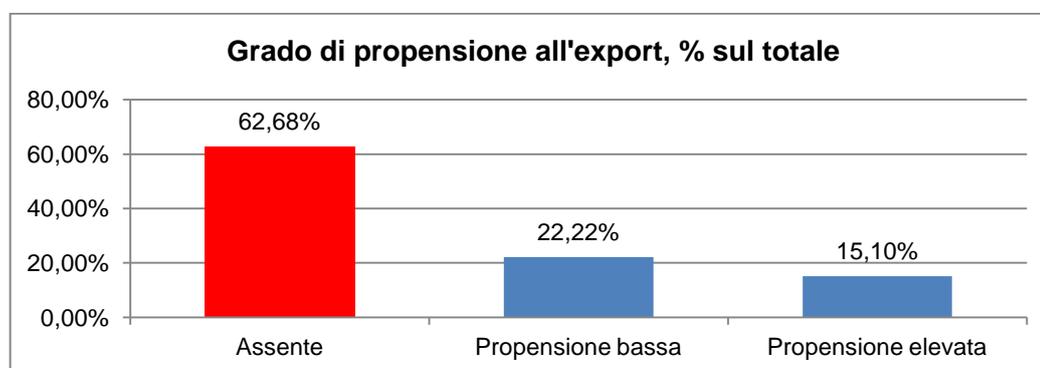
Il valore medio registrato tra le imprese che hanno del fatturato estero ammonta a 886,972 €, dunque circa il 25% del valore medio del fatturato complessivo.

Tabella 2.15 - Fatturato export, valori

	Fatturato export
N. imprese che presentano valore nullo	660
Valore massimo	118,086,526 €
Valore minimo	143 €
Valore medio	886,972 €
Totale*	1053

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Grafico 2.10 - Grado di propensione all'export delle imprese partecipanti ad ERGON



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

D'altro canto, non va tuttavia sminuito il dato positivo delle aziende che esportano: **sommando "propensione bassa" più "elevata" si raggiunge il 37% del totale.** Nel prosieguo dell'analisi, inoltre, si rileverà come il meccanismo dell'aggregazione serve proprio a dare il via, o a incrementare attività di internazionalizzazione di impresa.

### *Classi dimensionali per provincia*

Si registra una generale omogeneità nella distribuzione delle classi dimensionali tra le varie province. Le province di **Pavia e Lodi sono quelle che presentano la percentuale più elevata di imprese micro** (circa l'80% del totale) con una percentuale marginale di imprese medio-grandi. Infine, solo in Provincia di Lecco le imprese grandi superano l'1% del totale

Tabella 2.16 – Classi dimensionali per Provincia delle imprese partecipanti ad ERGON

Provincia	Totale	%Micro	% Piccole	% Medie	% Grandi	% Totale
BG	153	57.52%	34.64%	7.84%	0.00%	100%
BS	288	58.33%	36.11%	5.21%	0.35%	100%
CO	106	69.81%	24.53%	4.72%	0.94%	100%
CR	39	61.54%	33.33%	5.13%	0.00%	100%
LC	93	61.29%	27.96%	9.68%	1.08%	100%
LO	28	82.14%	17.86%	0.00%	0.00%	100%
MB	109	62.39%	31.19%	5.50%	0.92%	100%
MI	487	66.32%	27.52%	5.95%	0.21%	100%
MN	47	65.96%	25.53%	8.51%	0.00%	100%
PV	56	83.93%	14.29%	1.79%	0.00%	100%
SO	45	64.44%	31.11%	4.44%	0.00%	100%
VA	83	72.29%	20.48%	7.23%	0.00%	100%
Altre province	12	83.33%	16.67%	0.00%	0.00%	100%
<b>TOTALE</b>	<b>1546</b>					

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

### *Classi dimensionali per settore produttivo*

I settori legati al **manifatturiero "tradizionale"** (tessile, meccanica, petrolchimico,...) sono quelli meno caratterizzati dalla presenza di micro imprese. La percentuale di **imprese micro e piccole aumenta nei settori dei servizi a più elevato contenuto tecnologico** o di capitale umano qualificato (es. servizi informatici, attività professionali, scientifiche e tecniche)

Tabella 2.17 - Classi dimensionali per settore produttivo delle imprese partecipanti ad ERGON

Settore produttivo	Totale	%Micro	% Piccole	% Medie	% Grandi	% Totale
Alimentari	26	38.46%	53.85%	7.69%	0.00%	100%
Tessile-abbigliamento	54	38.89%	50.00%	11.11%	0.00%	100%
Petrolifero-chimico-gomma-farmaceutico	57	52.63%	35.09%	12.28%	0.00%	100%
Metallurgico	9	44.44%	44.44%	11.11%	0.00%	100%
Meccanico-elettronico	307	55.05%	39.09%	4.89%	0.98%	100%
Fabbricazione mezzi di trasporto	11	72.73%	9.09%	18.18%	0.00%	100%

Produzione mobili	39	74.36%	23.08%	2.56%	0.00%	100%
Altri settori industriali	102	59.80%	33.33%	6.86%	0.00%	100%
Attività manutentive	20	70.00%	15.00%	15.00%	0.00%	100%
Costruzioni e installazioni	153	54.90%	34.64%	9.80%	0.65%	100%
Commercio all'ingrosso	133	67.67%	29.32%	3.01%	0.00%	100%
Logistica	10	80.00%	20.00%	0.00%	0.00%	100%
Servizi informatici	157	77.07%	18.47%	4.46%	0.00%	100%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	312	81.09%	16.67%	2.24%	0.00%	100%
Altri servizi di supporto alle imprese	28	75.00%	7.14%	17.86%	0.00%	100%
Altro	128	61.72%	30.47%	7.03%	0.78%	100%
<b>Totale</b>	<b>1546</b>					

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

### *Classi dimensionali per grado di propensione all'export*

Si evince una **minore propensione all'internazionalizzazione** da parte delle imprese "micro". Dato che, come si vedrà in seguito, in molti progetti il focus è basato sull'espansione del mercato (estero), l'aggregazione sembra essere una soluzione privilegiata per accedere ai mercati esteri attraverso il **superamento del vincolo dimensionale** (sia in senso di fatturato che di capacità produttiva)

Tabella 2.18 – Classi dimensionali per grado di propensione all'export delle imprese partecipanti al Bando ERGON

Classe dimensionale dell'aggregazione	Assente	Propensione bassa	Propensione elevata	Totale
Micro	87.52%	8.88%	3.59%	100.00%
Piccola	51.56%	27.90%	20.54%	100.00%
Media	48.35%	20.88%	30.77%	100.00%
Grande	20.00%	20.00%	60.00%	100.00%
<b>Totale</b>	<b>74.58%</b>	<b>15.14%</b>	<b>10.28%</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

### *Classi di fatturato per localizzazione*

Le province di **Lecco e Sondrio** sono quelle che presentano la percentuale più elevata di imprese con un grado di elevata propensione all'export. Si tratta di vera internazionalizzazione o la vicinanza alla Svizzera ha una influenza su questo risultato? Inoltre, è interessante sottolineare che ben oltre **l'80% delle imprese partecipanti localizzate nella provincia di Milano non realizzano fatturato all'estero**

Tabella 2.19 – Classi di fatturato per localizzazione delle imprese partecipanti al Bando ERGON

Provincia	Totale	% Assente	% Prop. Bassa	% Prop. Elevata	% Totale
BG	153	76.47%	14.38%	9.15%	100%
BS	288	70.49%	14.93%	14.58%	100%
CO	106	76.42%	15.09%	8.49%	100%
CR	39	61.54%	30.77%	7.69%	100%
LC	93	56.99%	22.58%	20.43%	100%
LO	28	64.29%	32.14%	3.57%	100%
MB	109	74.31%	17.43%	8.26%	100%
MI	487	81.52%	11.91%	6.57%	100%
MN	47	72.34%	14.89%	12.77%	100%
PV	56	76.79%	10.71%	12.50%	100%
SO	45	73.33%	6.67%	20.00%	100%
VA	83	69.88%	20.48%	9.64%	100%
ALTRE PROVINCE ITALIANE	12	91.67%	8.33%	0.00%	100%
TOTALE	1546	74.58%	15.14%	10.28%	100%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

### *Elementi di sintesi*

È possibile affermare i seguenti elementi di sintesi, che costituiscono i dati più rilevanti emersi dall'analisi delle imprese:

- **La grande maggioranza delle imprese partecipanti a ERGON sono di dimensione "micro" e "piccole",** sia in termini di addetti che di fatturato (anche se il tasso di partecipazione sull'universo regionale è più alto per le imprese "piccole" e "medie")
- **La metà delle imprese ERGON sono della provincia di Milano e di Brescia** (anche se e province con un più alto tasso di partecipazione sull'universo regionale sono quelle di Lecco e Sondrio)
- **I settori produttivi maggiormente rappresentati sono quelli della meccanica/elettronica, informatica, attività professionali, scientifiche e tecniche** (anche se in termini di tasso di partecipazione sull'universo regionale sono più rappresentate i settori manifatturieri quali: **Petrolifero-chimico-gomma-farmaceutico, Meccanico-elettronico, Fabbricazione mezzi di trasporto**)
- **La propensione all'export è chiaramente correlata alla dimensione delle aziende.** La quasi totalità delle aziende "micro" (dove sono molto presenti le "attività professionali") è esclusa dai mercati esteri. Sono presenti in modo significativo (circa 50%) le imprese "piccole e medie".

### 2.2.2. Le aggregazioni e i progetti

I risultati che verranno presentati di seguito si riferiscono a **381 aggregazioni** (e relativi progetti): si tratta dunque di dati che forniscono una "fotografia" completa ed

esaustiva dei meccanismi di aggregazione che il Bando ERGON ha contribuito a creare. Si tratta di una numerosità molto alta, dato che il tasso di partecipazione al bando ha superato le aspettative.

Di seguito saranno presentati in forma estesa i risultati principali emersi, anche se verrà fornito un prospetto di tutte le elaborazioni effettuate per spiegare lo schema metodologico adottato. Per il dettaglio di tutte le elaborazioni effettuate si rimanda all'allegato "**Analisi Desk\_Le aggregazioni e i progetti**".

Importante sottolineare che le elaborazioni relative a queste dimensioni di analisi sono state effettuate su tre differenti campioni:

- L'universo complessivo delle 381 aggregazioni
- Gli insiemi dei progetti finanziati e non finanziati (82 contro 299)
- Gli insiemi delle aggregazioni formalizzate e non formalizzate (72 contro 309)

### 2.2.3. Le aggregazioni

#### - *Dimensioni*

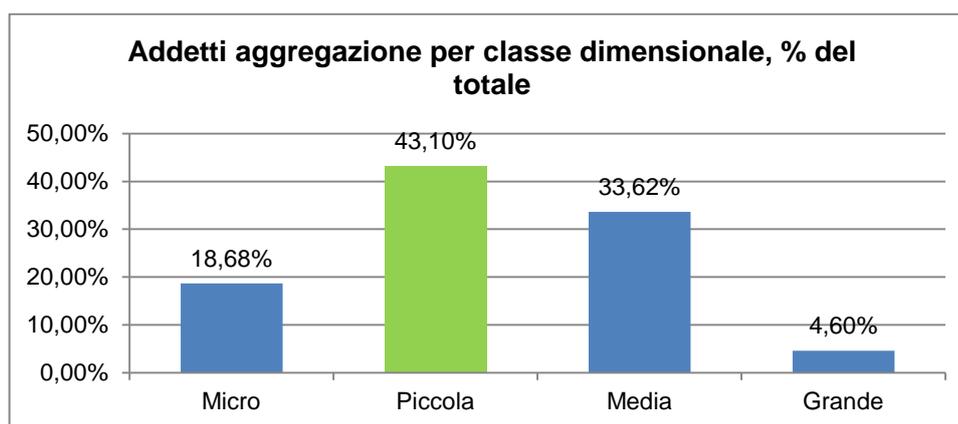
Come dimensioni dell'aggregazione si intende il **numero di addetti complessivo delle imprese facenti parte**. Va sottolineato il fatto che, non essendo disponibili dati relativi agli addetti di tutte le imprese (vedi paragrafo precedente), sono state considerate solo le aggregazioni per le quali era possibile ottenere questa informazione. È stata utilizzata la stessa divisione in classi dimensionali applicata alle imprese (micro - piccola - media - grande). I risultati mostrano che vi è una **prevalenza di aggregazioni "piccole"**, anche se il numero medio di addetti per aggregazione (anche in questo caso influenzato dalla presenza di poche imprese "grandi") è di 62,65.

**Tabella 2.20 – Imprese e aggregazioni partecipanti a ERGON, confronto su valori assoluti e medie**

	Imprese	Numero addetti
<b>Totale</b>	1546	22055
<b>Media per aggreg.</b>	4.05	62.65
<b>Tot. Aggreg.</b>	381	352

*Fonte: elaborazione Eupolis Lombardia su dati GEFO*

Grafico 2.11 – Classi dimensionali delle aggregazioni partecipanti al Bando ERGON



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

È interessante sottolineare il “salto” dimensionale che le imprese riescono a compiere aggregandosi: **se il 90% circa delle imprese sono “micro” o “piccole”, il 76% delle aggregazioni sono “piccole” o “medie”.**

Tabella 2.21 – Classi dimensionali imprese e aggregazioni partecipanti al Bando ERGON, confronto<sup>2</sup>

Classe dimensionale addetti	Imprese	Aggregazioni
Micro	49.86%	18.68%
Piccola	41.29%	43.10%
Media	8.39%	33.62%
Grande	0.46%	4.60%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

### Fatturato

Anche per quanto riguarda il fatturato è stata utilizzata la medesima classificazione applicata all’analisi sulle singole imprese (micro - piccola - media - grande). La **maggioranza relativa delle aggregazioni presenta un livello di fatturato “piccolo”** con un valore medio di circa 10,9 milioni di €, circa il triplo del dato riferito alle imprese.

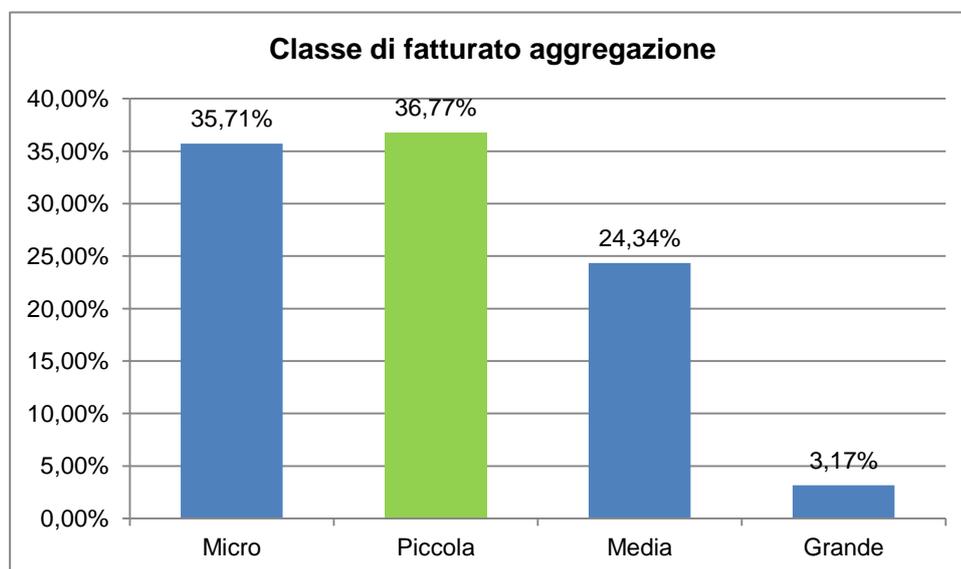
<sup>2</sup> Per quanto riguarda il numero di addetti, sono state considerate solo le aggregazioni formate da imprese per le quali era disponibile il numero degli addetti (pari a 348 aggregazioni). Per alcune aggregazioni il dato non era disponibile per tutte le imprese partecipanti, i risultati possono risultare sottodimensionati

Tabella 2.22 - Fatturato delle aggregazioni partecipanti a ERGON, valore assoluto e medie

Fatturato aggregazione	Valori totali
Valore massimo	208,118,482 €
Valore minimo	20,630 €
Valore medio	10,871,788 €
N	344

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Grafico 2.12 - Classi di fatturato delle aggregazioni partecipanti a ERGON



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Le imprese riescono ad effettuare un **“salto” dimensionale anche in termini di fatturato: se il 91% delle imprese ha un fatturato “micro” o “piccolo”, il 60% circa delle aggregazioni ha un fatturato “piccolo” o “medio”**

**Tabella 2.23 - Fatturato delle imprese e delle aggregazioni partecipanti a ERGON, confronto<sup>3</sup>**

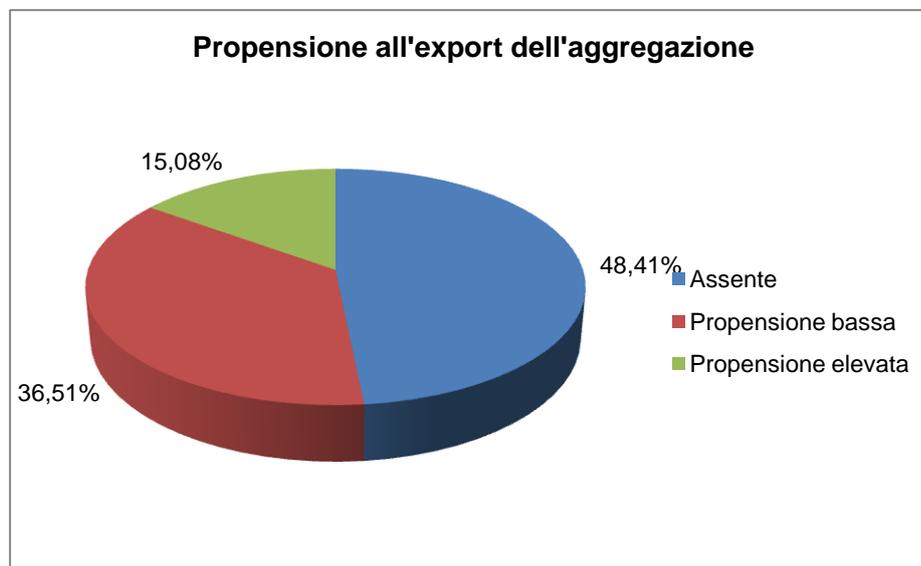
Classe fatturato aggregazioni	Imprese	Aggregazioni
Micro	59.07%	35.71%
Piccola	32.38%	36.77%
Media	8.36%	24.34%
Grande	0.19%	3.17%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

### *Fatturato export*

La propensione all'internazionalizzazione, bassa o assente nella maggior parte delle imprese, è mediamente più alta a livello di aggregazioni. Questo significa che il solo fatto di mettersi in rete aumenta il contesto relazionale favorevole alla internazionalizzazione. Tuttavia, quasi la metà delle aggregazioni partecipanti ad ERGON non presenta attività commerciali con l'estero, anche se il 35% di esse (contro solamente il 22% delle imprese) riesce ad esportare.

**Grafico 2.13 - Propensione all'export dell'aggregazione**



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

<sup>3</sup> \* Il dato è stato calcolato su 378 aggregazioni perché sono state analizzate solo le aggregazioni per le quali era disponibile il dato relativo al fatturato

**Tabella 2.24 - Propensione all'export delle imprese e delle aggregazioni partecipanti a ERGON, confronto**

Propensione all'export	Imprese	Aggregazioni
Assente	62.68%	48.41%
Bassa	22.22%	36.51%
Elevata	15.10%	15.08%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Da questi risultati sembra dunque lecito sottolineare che la rete può essere un mezzo per riuscire ad esportare, superando vincoli dimensionali oppure utilizzando asset di altre imprese aggregate (come ad esempio reti distributive più strutturate e già presenti sui mercati stranieri)

### *Ampiezza*

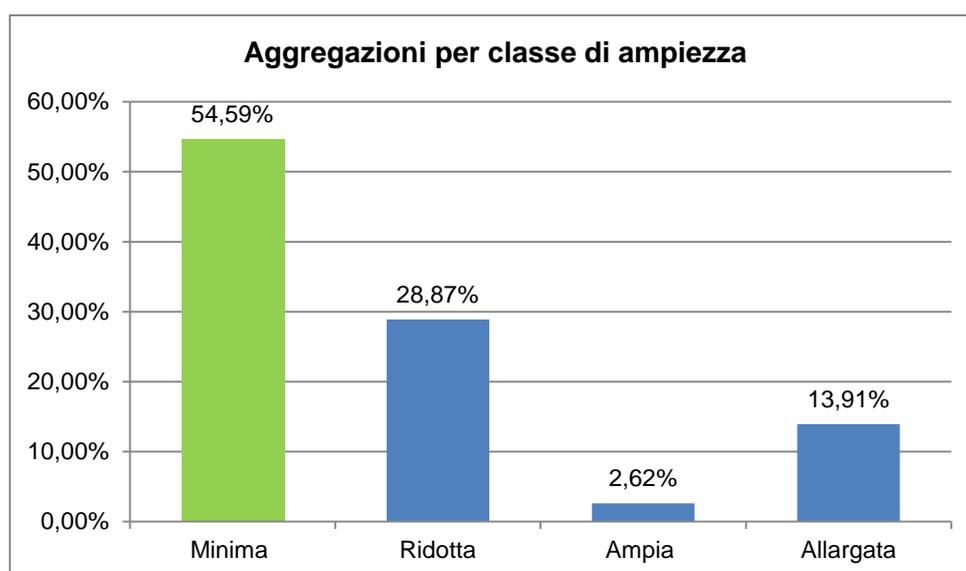
Per ampiezza dell'aggregazione si intende il **numero di imprese partecipanti**. Considerando che il numero minimo per partecipare a ERGON e anche per stipulare un Contratto di Rete è di tre imprese, è stata adottata la classificazione "**minima**" relativamente ad aggregazioni composte da tre aziende, "**ridotta**" fino a 5 imprese, "**ampia**" fino a 10 imprese, "**allargata**" oltre 10. I risultati affermano che **oltre la metà delle aggregazioni è di ampiezza "minima"**, con una percentuale che supera l'**80%** se si considerano anche le aggregazioni "**ridotte**". La media è di 4,03 aziende per aggregazione. Una domanda che sembra dunque lecito porsi alla luce di questo risultato è: l'aggregazione si è costituita appositamente per raggiungere i requisiti minimi necessari per la partecipazione al bando, per consolidare relazioni già in essere oppure è più facile avviare l'iniziativa in pochi data la natura flessibile e incrementale della rete?

**Tabella 2.25 - Classi di ampiezza delle aggregazioni partecipanti a ERGON**

Classe ampiezza aggregazione	Frequenza	% sul totale
Minima (0-3)	208	54.59%
Ridotta (4-5)	110	28.87%
Ampia (6-10)	10	2.62%
Allargata (> 10))	53	13.91%
Totale	381	100%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Grafico 2.14 - Aggregazioni per classi di ampiezza

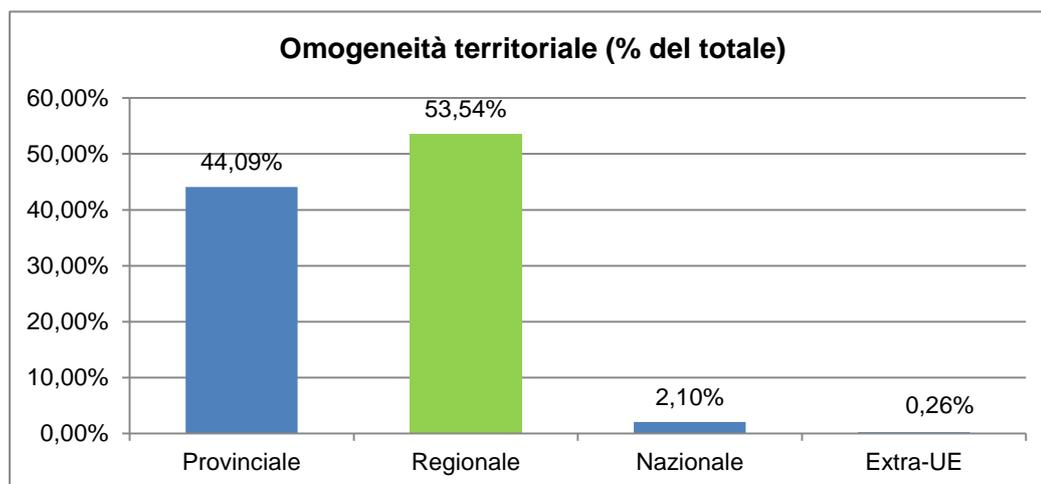


Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

### *Omogeneità territoriale*

Tale variabile è costruita sulla base della localizzazione provinciale delle singole imprese. Se tutte le imprese partecipanti all'aggregazione appartengono alla stessa provincia, allora si tratterà di una **rete "provinciale"**; se appartengono a diverse province lombarde, sarà di livello **"regionale"**; infine, sarà **"nazionale"**, **"UE"** o **"extra-UE"** se l'aggregazione contiene membri che provengono da altre regioni italiane o Paesi stranieri. La maggior parte delle aggregazioni ha rilevanza "regionale", il che significa che "unirsi" serve a creare relazioni che prescindono dalla mera condivisione dell'appartenenza territoriale. La percentuale di reti caratterizzate da una più ampia estensione territoriale è del tutto residuale, non tanto perché non esistano aggregazioni (soprattutto per quanto riguarda le fattispecie dei Contratti di Rete) di ambito interregionale, ma perché la natura stessa del Bando (i cui finanziamenti erano diretti esclusivamente a imprese residenti in Lombardia) ha portato ad un'esclusione quasi automatica di tali aggregazioni, che non sarebbero state dunque eleggibili ad ottenere il finanziamento.

Grafico 2.15 - Omogeneità territoriale delle aggregazioni partecipanti a ERGON



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

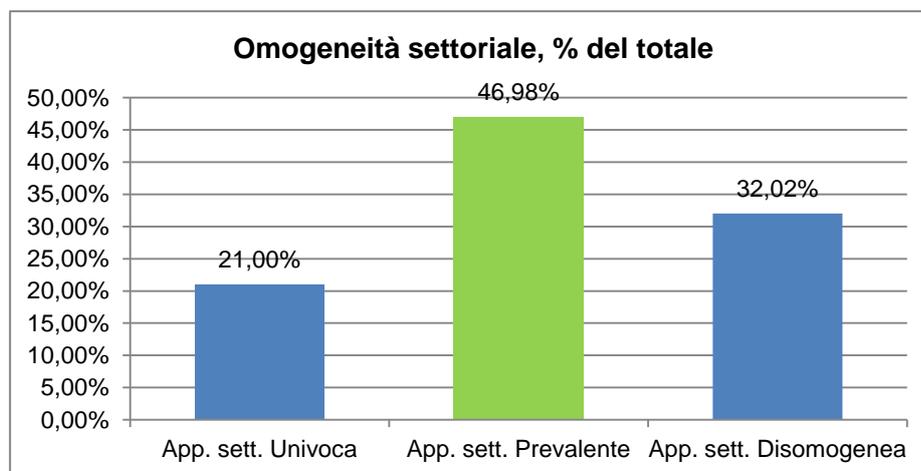
### *Tipologia di altri soggetti partecipanti e non partecipanti alle aggregazioni*

È importante esaminare anche la presenza di altri soggetti non aziendali alle aggregazioni che hanno partecipato al Bando. La collaborazione con altri enti, pubblici o privati ed in particolar modo preposti alla ricerca scientifica, è indicatore da un lato del dinamismo delle Reti, dall'altro della forte componente di innovazione tecnologica della quale molti progetti, come si vedrà in seguito, sono caratterizzati. In 46 aggregazioni sono presenti altri soggetti: tra questi, 17 sono università, non solamente lombarde (soprattutto il Politecnico di Milano, i cui dipartimenti di ingegneria collaborano a vario titolo con le reti che si sono costituite) ma in alcuni casi anche straniere (si segnala, ad esempio, il Royal Institute of Technology di Stoccolma). In altri 4 casi è espressamente menzionata la partnership con altri centri di ricerca privati o parchi scientifico-tecnologici, particolarmente numerosi in Lombardia in rapporto alle altri regioni italiane.

### *Omogeneità settoriale*

Questa variabile è stata costruita sulla definizione dei settori produttivi determinati attraverso i codici ATECO. Le aggregazioni presentano una omogeneità settoriale "**univoca**" se tutte le imprese appartengono allo stesso settore, "**prevalente**" se almeno la metà fa parte di uno stesso settore, "**disomogenea**" se non vi è un settore prevalente. **Quasi il 50% delle reti presenta un grado di omogeneità "prevalente"**, sebbene sia significativa anche la plurisettorialità (circa il 32%).

Grafico 2.16 - Omogeneità settoriale delle aggregazioni partecipanti a ERGON

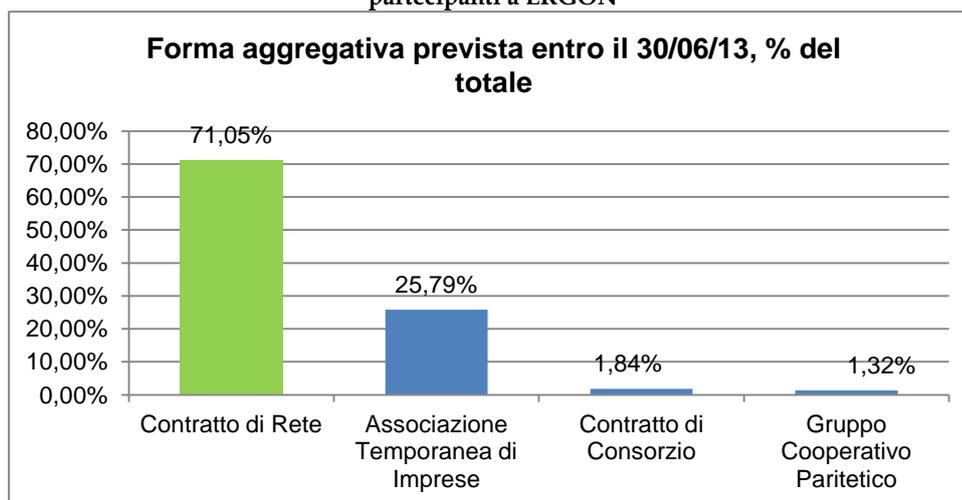


Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dato ERGON

### Forma aggregativa prevista

Il **71% delle aggregazioni** ha già stipulato o ha dichiarato di voler sottoscrivere un CdR. Se si considerano le ATI la percentuale sale **al 96%**. Il ruolo dei Contratti di Consorzio è residuale ma, come vedremo, le aggregazioni che presentano questa forma contrattuale presentano caratteristiche peculiari e progetti caratterizzati da oggetti e finalità ben precise. Va sottolineato che l'**ATI** (Associazione Temporanea di Imprese) è da **intendersi provvisoria** e preliminare alla stipulazione entro la fine del progetto di un Contratto di rete, di Consorzio o di GCP (Gruppo Cooperativo Paritetico).

Grafico 2.17 - Forma aggregativa prevista entro il 30/06/13 delle aggregazioni partecipanti a ERGON



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Il 31% delle aggregazioni che prevedono un Contratto di Rete ha già formalizzato un accordo.

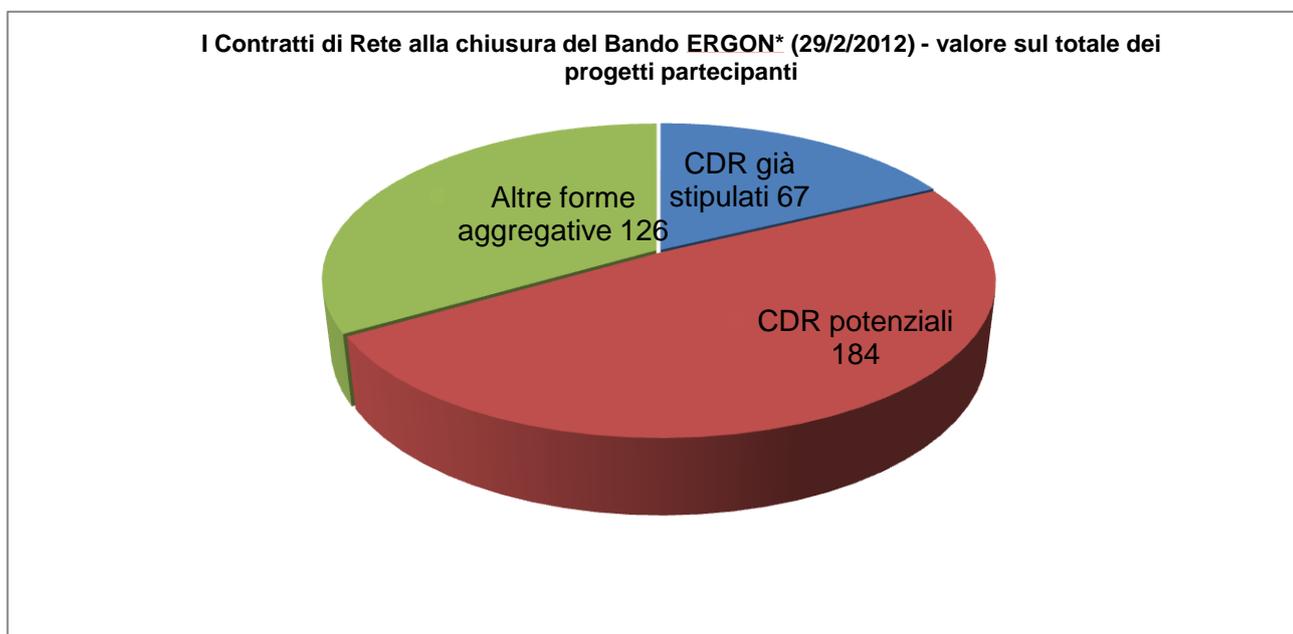
**Tabella 2.26 - Avvenuta costituzione del CDR**

Avvenuta costituzione del CDR	Frequenza	% sul totale
Si	73	19.16%
No	308	80.84%
Totale	381	100%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Sebbene non si disponga ancora di dati certi relativamente alla stipulazione di nuovi Contratti di Rete da parte di aggregazioni che hanno partecipato a ERGON, è utile notare che in Lombardia si è verificato un aumento rilevante di Contratti di Rete tra il 2011 e i primi mesi del 2012. I dati rilevati da Unioncamere Lombardia a dicembre 2011 rivelano che i CdR già stipulati erano 35, mentre alla data di chiusura del Bando ERGON le aggregazioni che si erano già costituite in Reti erano 67. Gli ultimi dati, rilevati ad aprile 2012, affermano che i CdR presenti in Lombardia erano 110: quest'ultimo dato, tuttavia, comprende anche le aggregazioni inter-regionali che, includendo imprese appartenenti ad altre regioni italiane, non potevano partecipare al Bando ERGON.

**Grafico 2.18 - I Contratti di Rete alla chiusura del Bando ERGON**

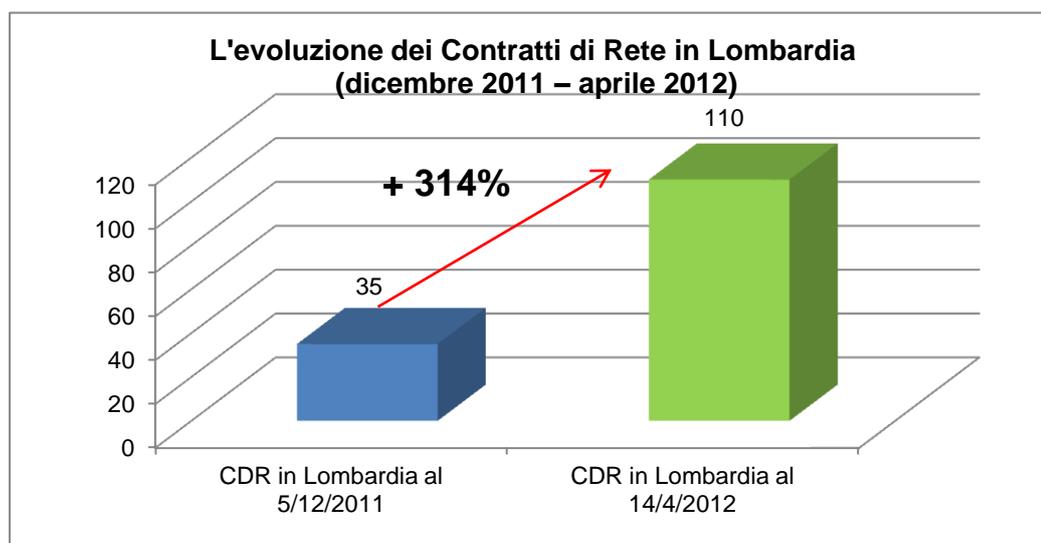


Fonte: Elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

**N.B.:** I dati comprendono solo aggregazioni le cui imprese presentano codici ATECO ammissibili ai fini del Bando ERGON

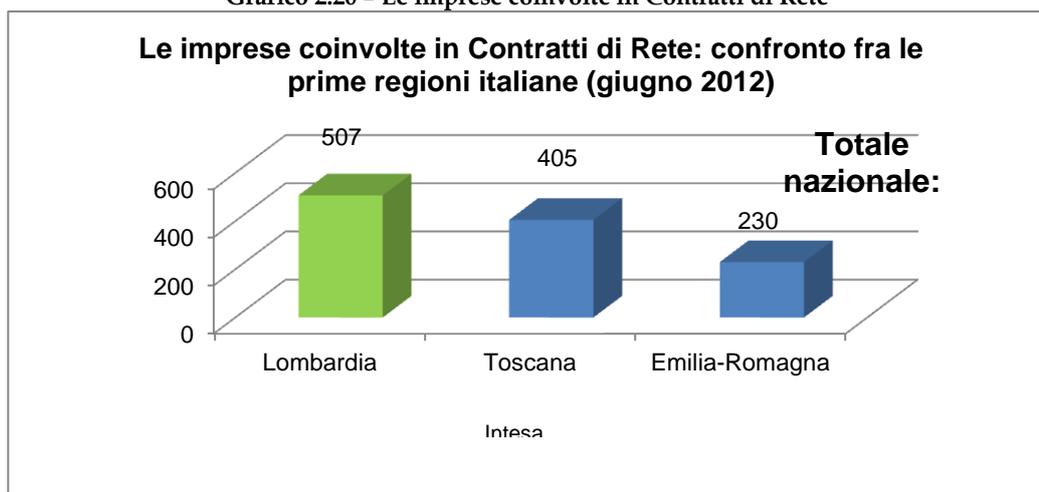
Grafico 2.19 - L'evoluzione dei Contratti di Rete in Lombardia

(dicembre 2011-aprile 2012)



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati UnionCamere Lombardia

Grafico 2.20 - Le imprese coinvolte in Contratti di Rete



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati Osservatorio sulle Reti di Impresa, Banca Intesa

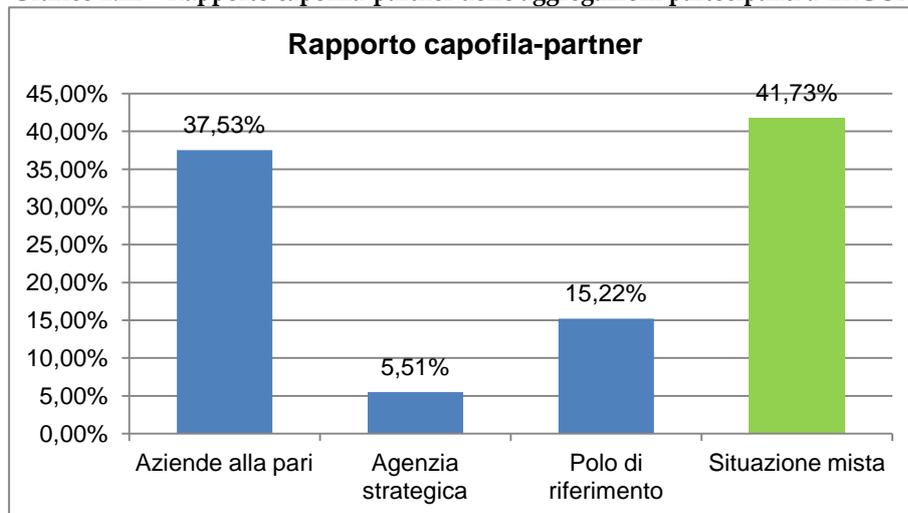
In conclusione, si può dire che ERGON ha avuto indubbiamente un ruolo importante nella promozione di nuovi Contratti di Rete. Al momento non è ancora possibile determinare quante aggregazioni che hanno dichiarato la volontà di evolvere in Reti stipuleranno un CdR; è tuttavia lecito presumere che l'effetto positivo del Bando possa proseguire nel 2013, confermando il primato della Regione Lombardia come numero di CdR a livello italiano.

### *Rapporto capofila-partner*

Quale relazione si instaura tra l'azienda capofila dell'aggregazione in termini di differenze dimensionali? È possibile che le imprese abbiano la stessa dimensione (**"aziende alla pari"**) oppure che la capofila sia più grande di tutte le altre (**"polo di riferimento"**) oppure più piccola (**"agenzia strategica"**). Nel caso in cui non sia possibile individuare con chiarezza nessuna di queste situazioni, si parla di **"situazione mista"**. **Quasi il 40% delle aggregazioni è formato da aziende alla pari; di**

queste, oltre il 90% sono di dimensioni "micro". Meno frequente è il caso in cui le dimensioni aziendali fanno da catalizzatore dell'aggregazione oppure in cui l'azienda più piccola funge da "regia".

Grafico 2.21 - Rapporto capofila-partner delle aggregazioni partecipanti a ERGON



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Grafico 2.22 - Classi dimensionali delle imprese appartenenti ad aggregazioni "alla pari"



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia su dati GEFO

Il dato suggerisce che il Contratto di Rete è uno strumento che **facilita le aggregazioni tra i piccoli.**

## 2.2.4. I progetti

### *Oggetto del programma ERGON*

Cosa intendono fare le imprese che si mettono in rete? I progetti partecipanti a ERGON presentano un oggetto definito, desumibile da quanto dichiarato nelle schede progetto e nelle schede tecniche di progetto. Il gruppo di ricerca ha individuato alcune categorie generali per poter classificare il **“focus” delle proposte progettuali in base a:**

- Nuovo prodotto
- Nuovo servizio
- Miglioramento/ottimizzazione prodotto/servizio
- Ampliamento/integrazione offerta di prodotto/servizio
- Innovazione/ottimizzazione processo commerciale
- Innovazione/ottimizzazione processo produttivo
- Altro

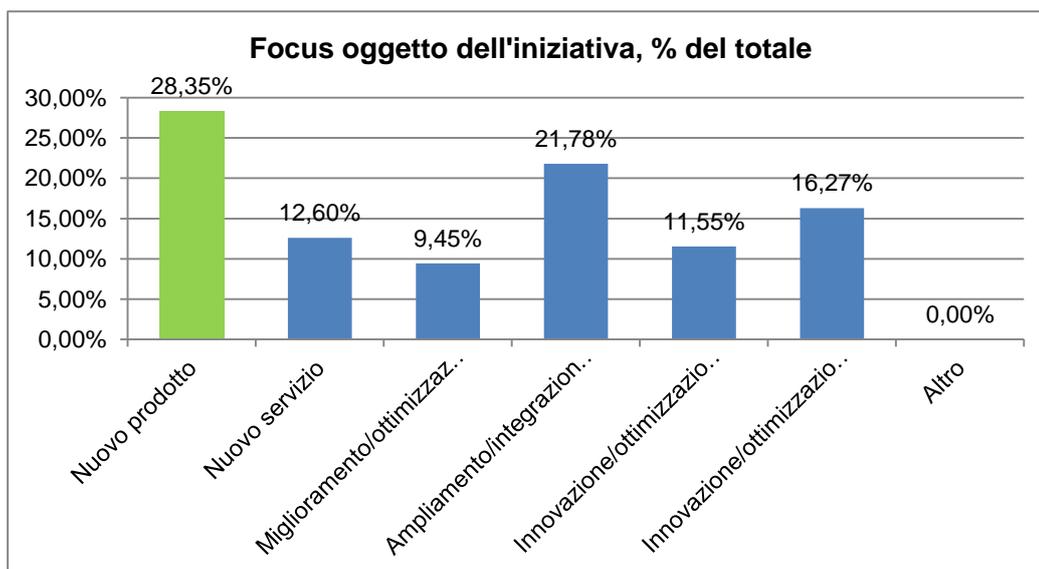
L'innovazione sembra l'oggetto prevalente dei progetti, dal momento che le categorie “nuovo prodotto” e “nuovo servizio” rappresentano circa il 40% del totale. Significativo anche il caso delle imprese che formulano un progetto finalizzato alla integrazione delle offerte aziendali per presentarsi in modo più completo e competitivo al mercato (22%).

Tabella 2.27 - Oggetto del programma ERGON

Focus prioritario dell'iniziativa	Frequenza totale	% sul totale
Nuovo prodotto	108	28.35%
Nuovo servizio	48	12.60%
Miglioramento/ottimizzazione prodotto/servizio	36	9.45%
Ampliamento/integrazione offerta di prodotto/servizio	83	21.78%
Innovazione/ottimizzazione rete distributiva	44	11.55%
Innovazione/ottimizzazione processo produttivo/logistico	62	16.27%
Altro	0	0.00%
N	381	100%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

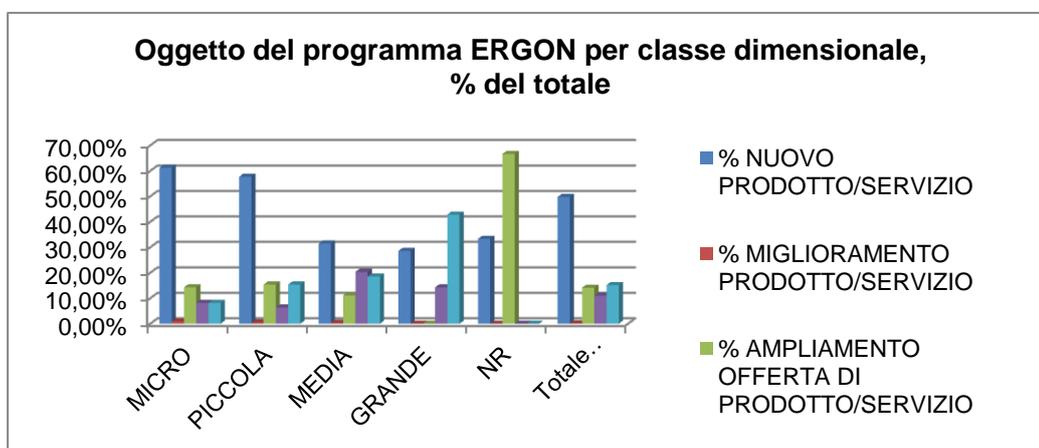
Grafico 2.23 - Oggetto del programma ERGON



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Per quanto riguarda le **dimensioni della rete**, l'innovazione di prodotto si concentra in particolare nelle reti di dimensioni micro e piccole (circa 60% dei casi), mentre il dato si dimezza nelle reti di classe dimensionale media e grande, dove acquistano maggior rilievo gli interventi sui processi commerciale e produttivo.

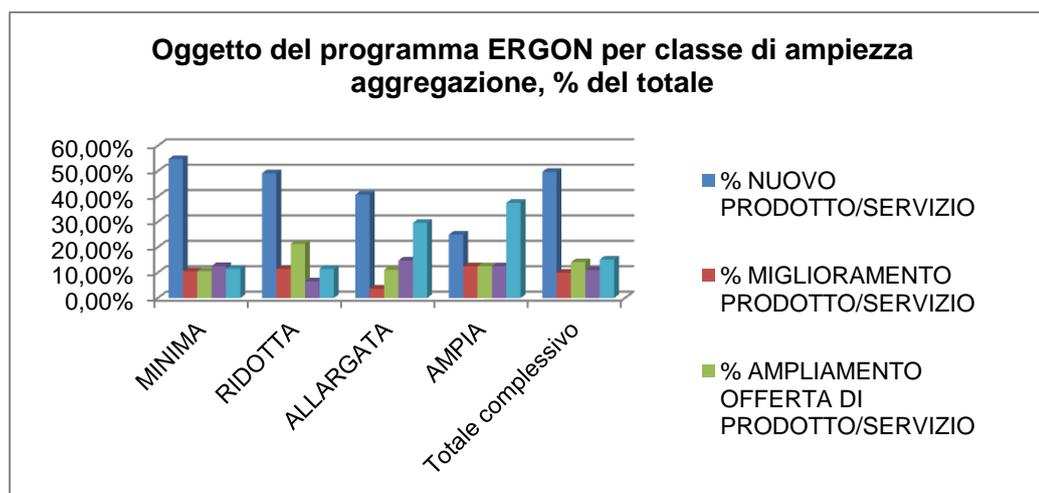
Grafico 2.24 - Oggetto del programma ERGON per classe dimensionale



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Allo stesso modo, seppur in modo meno evidente sembra incidere l'**ampiezza** della rete: le micro reti (3 aziende), sono concentrate nell'innovazione di prodotto/servizio (55%), mentre l'intervento sui processi produttivi è più tipico delle reti allargate (30%) e ampie (38%).

Grafico 2.25 - Oggetto del programma ERGON per ampiezza dell'aggregazione



Fonte: elaborazione Eupolis Lombardia

Inoltre si segnala:

Rispetto al **settore produttivo**, l'innovazione di prodotto/servizio è più presente nei servizi informatici (82%) e nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (60%), mentre gli interventi sui processi commerciali e produttivi sono sopra la media (tra il 20 e il 25%) nei settori metallurgico e meccanico/elettronico.

Rispetto alla **omogeneità settoriale** delle aggregazioni, si nota che

- le aggregazioni con presenze settoriali disomogenee si concentrano nell'innovazione di prodotto/servizio (60%)
- le aggregazioni dello stesso settore hanno valori superiori alla media nell'ampliamento dell'offerta prodotti/servizi (20%) e nei processi commerciali (18%)
- quelle con un settore prevalente si segnalano rispetto ai processi produttivi (19%)

Come era prevedibile le 5 aggregazioni rilevate con **Contratto di consorzio** sono presenti solamente a supporto dei processi commerciali e produttivi.

### *Tipologia di integrazione produttiva*

Quale tipo di integrazione intendono implementare le aggregazioni per mettere in atto i loro progetti? Ne sono stati individuati tre tipi:

- **Verticale:** imprese che, a prescindere dal settore di appartenenza, sviluppano diverse fasi della filiera produttiva, a monte o a valle del processo
- **Orizzontale "settoriale":** imprese che appartengono allo stesso settore/mercato, non in filiera
- **Orizzontale "di scopo":** imprese che appartengono a differenti settori produttivi, non in filiera
- 

La gran parte dei progetti presenta una struttura di **integrazione di tipo orizzontale a valenza settoriale**. L'integrazione verticale è la meno frequente: le dinamiche

tradizionali di filiera sembrano meno replicate a livello di aggregazione. Maggiore è l'accento verso tipologie di **integrazione "inedite"**, finalizzate alla realizzazione di qualcosa di nuovo che la singola impresa non avrebbe potuto creare.

Tabella 2.28 - Tipologia di integrazione produttiva

Tipologia	Frequenza totale	% sul totale
Integrazione verticale	46	12.11%
Integrazione orizzontale "di settore"	189	49.74%
Integrazione orizzontale "di scopo"	136	35.79%
Situazione mista	9	2.37%
N	380	100%

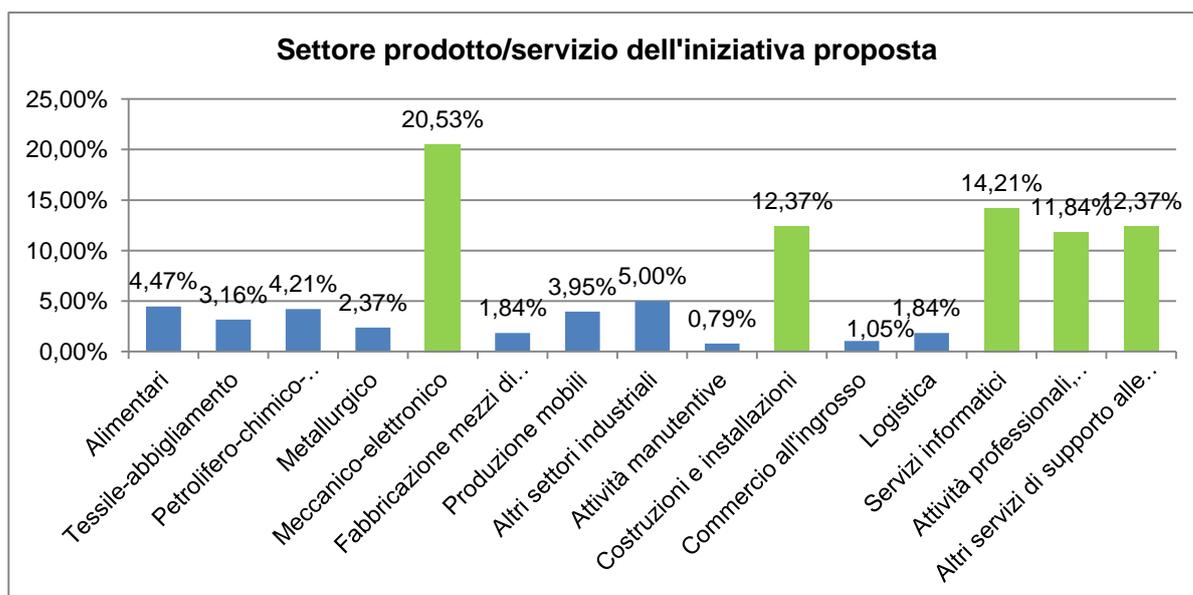
Fonte: elaborazione Eupolis Lombardia

### Settore produttivo dell'iniziativa

Come è stato fatto per le imprese, così per i progetti è stato individuato un settore di attività di riferimento. È importante sottolineare che non è scontato il fatto che ci sia coincidenza tra il settore di appartenenza delle imprese e quello del progetto, dato che, come si è visto, le integrazioni "orizzontali di scopo" sono spesso volte a dare vita a prodotti differenti rispetto a quelli di provenienza delle singole imprese.

Rispetto al settore produttivo dei progetti, quello della **meccanica/elettronica** e **l'informatica** sono i settori più rappresentati. Meno rilevante è la presenza di settori caratterizzati da una **minore intensità tecnologica**; anche se i settori manifatturieri "tradizionali" come quello tessile e alimentare sono caratterizzati da progetti con forte contenuto innovativo.

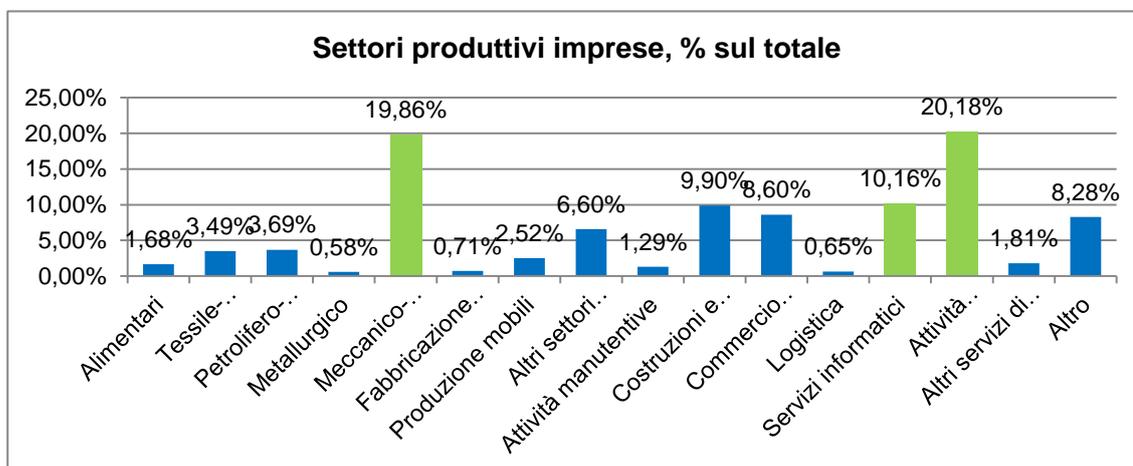
Grafico 2.26 - Settore produttivo dell'iniziativa



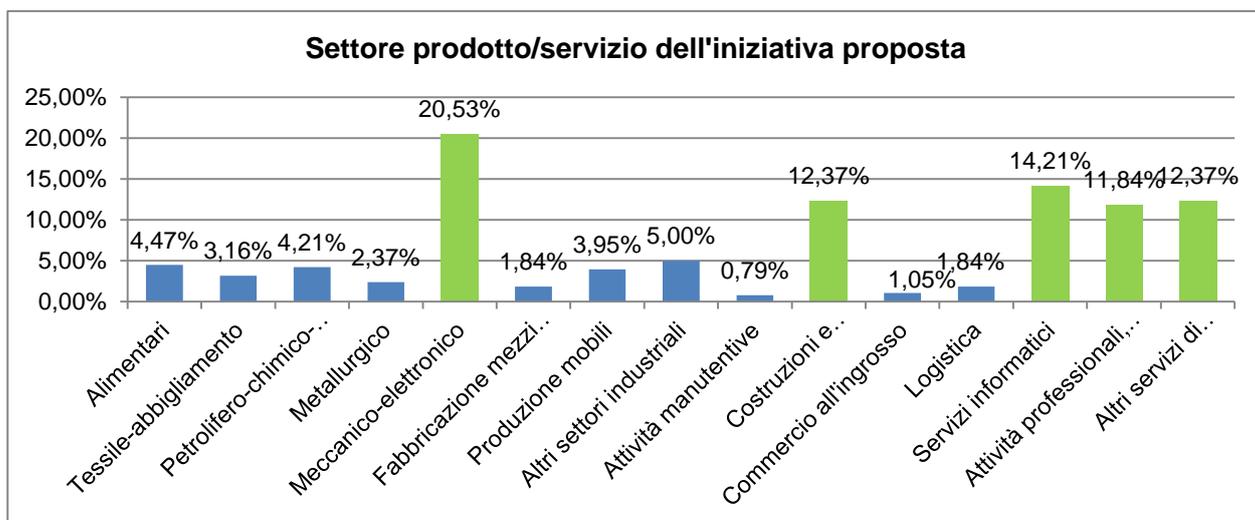
Fonte: elaborazione Eupolis Lombardia

La distribuzione per progetti **non si discosta** in modo significativo dalla distribuzione settoriale delle aziende.

Grafici 2.27 e 2.28 - Settore produttivo delle imprese e dell'iniziativa, confronto



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

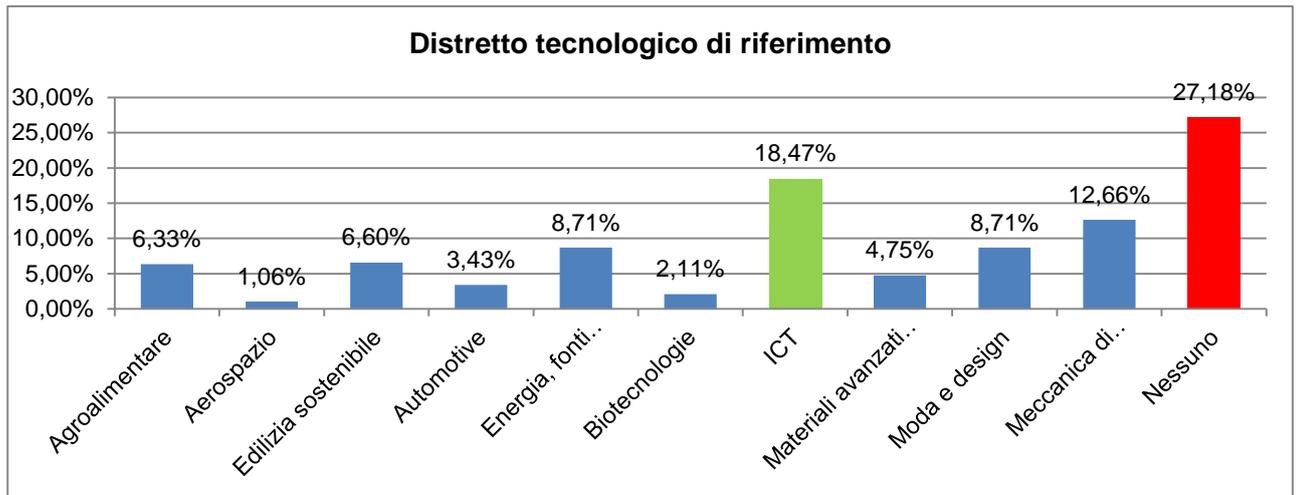


Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

### *Distretto tecnologico di riferimento*

È possibile associare i progetti ai distretti tecnologici di riferimento previsti dal Bando MIUR? In molti casi questa associazione sembra possibile. Si tratta di informazioni prodotte in modo soggettivo dai ricercatori ma che potrebbero fornire un'indicazione interessante a Regione Lombardia per la formulazione delle politiche in questo ambito. E' interessante il fatto che **3 progetti su 4 rientrano per contenuto all'interno dei distretti tecnologici** previsti dal bando MIUR (inoltre in precedenza era stato evidenziato che il 50% dei progetti è focalizzato su nuovi prodotti/servizi).

Grafico 2.29 - Distretto tecnologico di riferimento

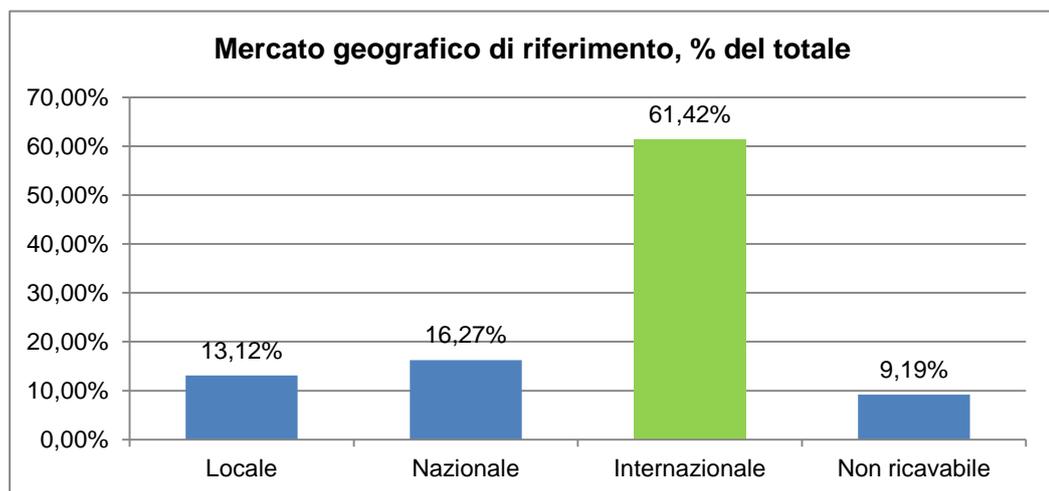


Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

### Mercato geografico di riferimento

I progetti ERGON sono rivolti all'**internazionalizzazione**? Il mercato di riferimento dei progetti, laddove questa informazione sia ricavabile da quanto dichiarato nelle schede progetto, può essere "**locale**", "**nazionale**" o "**internazionale**". La grande maggioranza dei progetti sono rivolti al mercato internazionale (61%).

Grafico 2.30 - Mercato geografico di riferimento



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Perlomeno nelle intenzioni, la rete serve alle imprese che prima non esportavano a indirizzarsi sul mercato internazionale (50% di queste). È il risultato che emerge incrociando il grado di propensione all'export con il mercato di riferimento. Aggregarsi

può dunque servire a superare i vincoli dimensionali e finanziari che impedivano ad imprese troppo piccole di dare corso a processi di internazionalizzazione.

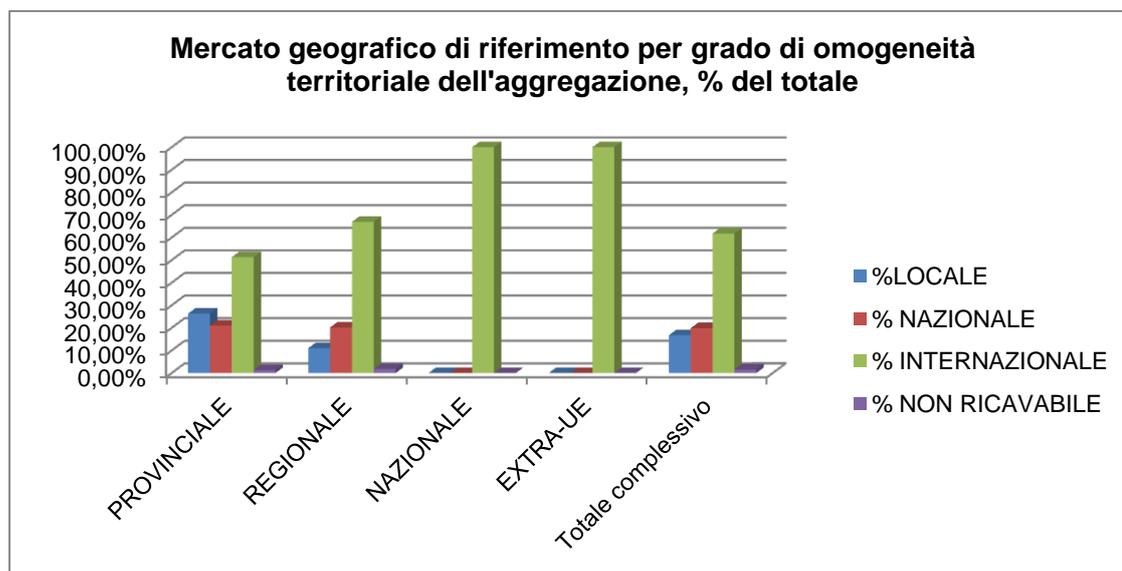
**Tabella 2.29 – Mercato geografico di riferimento per grado di propensione all'export**

Grado di propensione all'export	% LOCALE	% NAZIONALE	% INTERNAZIONALE	% NON RICAVABILE	% Totale
ASSENTE	19%	21%	50%	10%	100%
PROPENSIONE BASSA	10%	15%	67%	8%	100%
PROPENSIONE ELEVATA	2%	7%	85%	5%	100%
Totale complessivo	13%	17%	62%	9%	100%

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Rispetto alla **localizzazione**, anche le aggregazioni su base provinciale hanno una propensione dichiarata all'export superiore al 50%. Significativamente superiore la percentuale delle aggregazioni su base interprovinciale e nazionale.

**Grafico 2.31 – Mercato geografico di riferimento per grado di omogeneità territoriale dell'aggregazione**



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Guardano più al mercato internazionale i programmi che rispettivamente hanno come **contenuto**:

- Il processo commerciale (76%)
- Il processo produttivi (68%)
- La realizzazione di nuovi prodotti o servizi (65%)

- Il miglioramento delle prestazioni di prodotto / servizio o l'ampliamento e l'integrazione dell'offerta mantengono una % significativa di orientamento al mercato locali o nazionale

Tabella 2.30 - Mercato geografico di riferimento per oggetto del programma ERGON

Oggetto del programma	% LOCALE	% NAZIONALE	% INTERNAZION ALE	% NON RICAIV	% Totale
NUOVO PRODOTTO/SERVIZIO	13.68%	18.95%	65.26%	2.11%	100.00%
MIGLIORAMENTO PRODOTTO/SERVIZIO	36.84%	21.05%	42.11%	0.00%	100.00%
AMPLIAMENTO OFFERTA DI PRODOTTO/SERVIZIO	18.52%	37.04%	44.44%	0.00%	100.00%
INNOVAZIONE/OTTIMIZ PROCESSO COMMERCIALE	9.52%	9.52%	76.19%	4.76%	100.00%
INNOVAZIONE/OTTIMIZ PROCESSO PRODUTTIVO/LOGISTICO	17.24%	13.79%	68.97%	0.00%	100.00%
TOTALE	16.75%	19.90%	61.78%	1.57%	100.00%

Fonte: elaborazione Eupolis Lombardia

La dimensione internazionale prevale in tutte le **classi dimensionali e di ampiezza** delle aggregazioni. Interessante il dato che i valori più alti si trovino nelle classi intermedie: rispettivamente 64% delle piccole e il 70% delle allargate (le grandi o le ampie, infatti sono spesso consorzi o aggregati di cooperative che mirano al mercato locale dei servizi).

Rispetto al **settore produttivo** del programma di rete, interessante sottolineare che le reti che più guardano al mercato internazionale (con % superiori alla media) sono quelle industriali (tessile abbigliamento, metallurgico, meccanico-elettronico, etc.), il contrario avviene con le reti di servizi professionali, di costruzione e di servizi alle imprese.

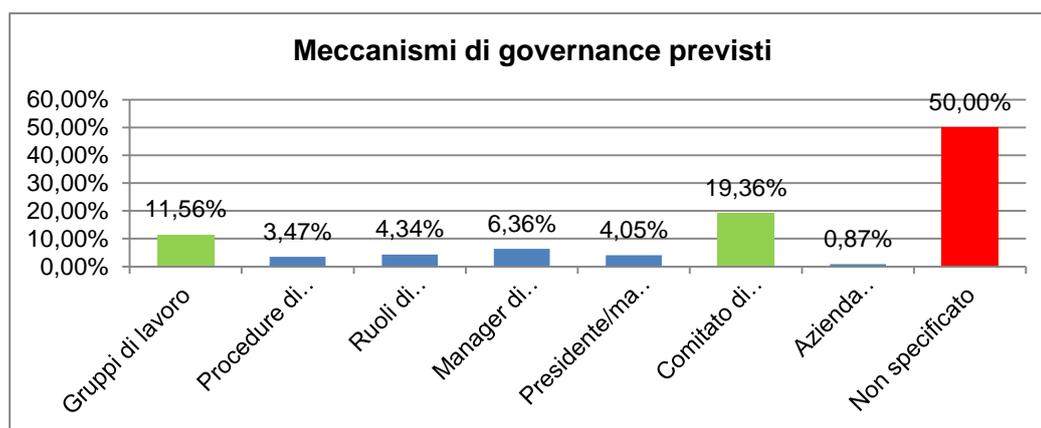
### *Meccanismi di governance previsti*

È potenzialmente molto interessante analizzare quali sono i meccanismi di governance che le reti di imprese intendono attivare al loro interno per gestire la condivisione delle attività, delle informazioni e degli asset. Non sempre tuttavia questa informazione è ricavabile dalle schede progetto. Si può dire che le informazioni **sono tanto più precise e dettagliate quanto più le aggregazioni proponenti si conoscono tra loro** e hanno già dato vita a progetti comuni.

In quasi la metà dei progetti, dunque, **non sono rilevabili informazioni esplicite** rispetto alla governance adottata dalle aggregazioni (il dato non era esplicitamente richiesto nel formulario di progetto, inoltre la maggior parte delle aggregazioni non hanno ancora formalizzato la rete).

I meccanismi che più ricorrono (o che sono previsti) sono i **Comitati di gestione e Gruppi di lavoro**. Ancora poco presente/previsto è il **manager di rete esterno**.

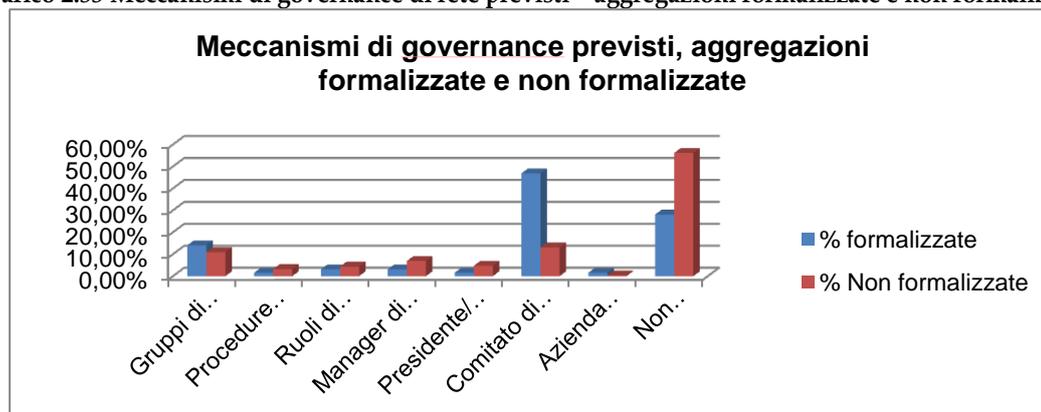
Grafico 2.32 – Meccanismi di governance di rete previsti



Fonte: elaborazione Èupolis Lombardia

Può essere utile in questo caso richiamare nuovamente il confronto tra aggregazioni formalizzate e non formalizzate. Come si può notare dal grafico qui sotto, le reti che hanno già raggiunto un livello di formalizzazione segnalano con più frequenza dei meccanismi di governance, che sono per la maggior parte strutturati (il comitato di gestione è previsto in circa il 50% dei casi).

Grafico 2.33 Meccanismi di governance di rete previsti – aggregazioni formalizzate e non formalizzate



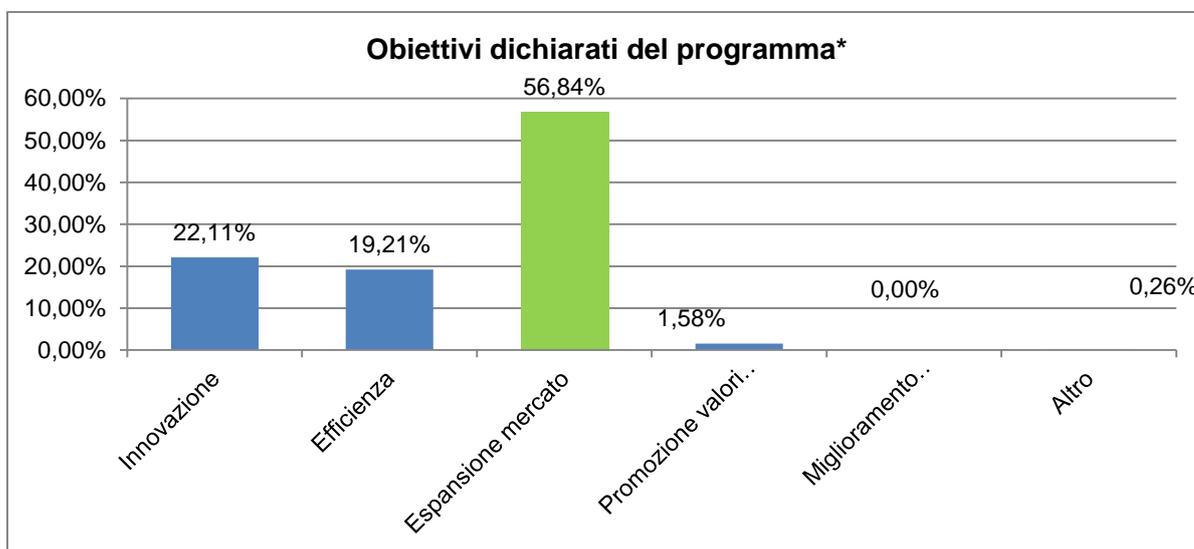
Fonte: elaborazione Èupolis Lombardia

### Obiettivi prioritari del programma

Se l'oggetto del programma definiva "cosa" le aggregazioni intendono fare insieme, gli obiettivi **forniscono un'indicazione sul "perché"** a cui tendono le reti. In altri termini, per esempio, un progetto può avere come oggetto l'integrazione dell'offerta delle aziende in rete oppure il miglioramento o l'innovazione delle caratteristiche dei prodotti ma l'obiettivo principale è aumentare le quote di mercato delle singole imprese: il progetto in questo caso sarebbe il mezzo per raggiungere l'espansione di mercato. In altri casi, invece, l'innovazione potrebbe essere sia l'oggetto che l'obiettivo dichiarato del progetto presentato (da cui, in caso di successo dell'iniziativa, è lecito attendersi conseguenti risultati di mercato). È stata scelta la precisazione "**prioritario**" dal momento che le aggregazioni indicano di voler raggiungere più obiettivi, ma nelle schede progetto è possibile derivare qual è la finalità primaria. Individuare questa tipologia di informazione permette di effettuare incroci con altre variabili in maniera più immediata.

La maggioranza dei progetti sono finalizzati in maniera prioritaria su **espansione del mercato e, in seconda battuta, su innovazione**. Spesso l'innovazione è il mezzo (oggetto del programma) attraverso il quale si cerca di espandere il proprio mercato.

Grafico 2.34 - Obiettivi prioritari del programma



\*È possibile indicare una sola risposta

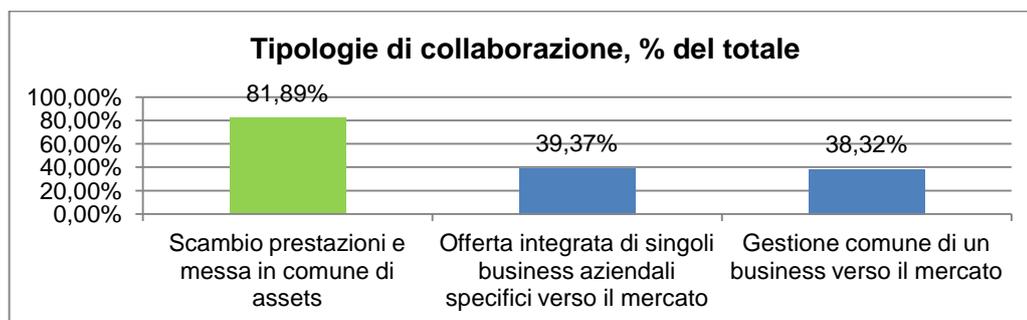
Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

### Tipologie di collaborazione

Su cosa si basa, a livello "macro", la collaborazione tra le aziende che si aggregano? La forma meno intensa, e considerata alla base dei meccanismi di rete (anche secondo la **legge n.99 del 23/7/2009**), consiste **nello scambio di informazioni e la condivisione di asset**. Le aggregazioni possono poi effettuare due cose: mantenere i propri specifici business condividendo solo alcune funzioni, oppure dare vita ad un nuovo business, che viene proposto al mercato in maniera comune. Quest'ultima rappresenta una forma di integrazione più intensa e dunque le due possibilità si escludono a vicenda. I risultati fanno emergere che l'aggregazione:

- E' la piattaforma per **ideare e gestire un nuovo business in quasi il 40% dei casi**
- È un accordo per rafforzare, attraverso una offerta integrata, **il proprio business verso il mercato nel 38% dei casi**
- E' l'opportunità per fare sinergie e scambi di diversa natura nell'81% dei casi

Grafico 2.35 - Tipologie di collaborazione



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

### Fattori di integrazione previsti

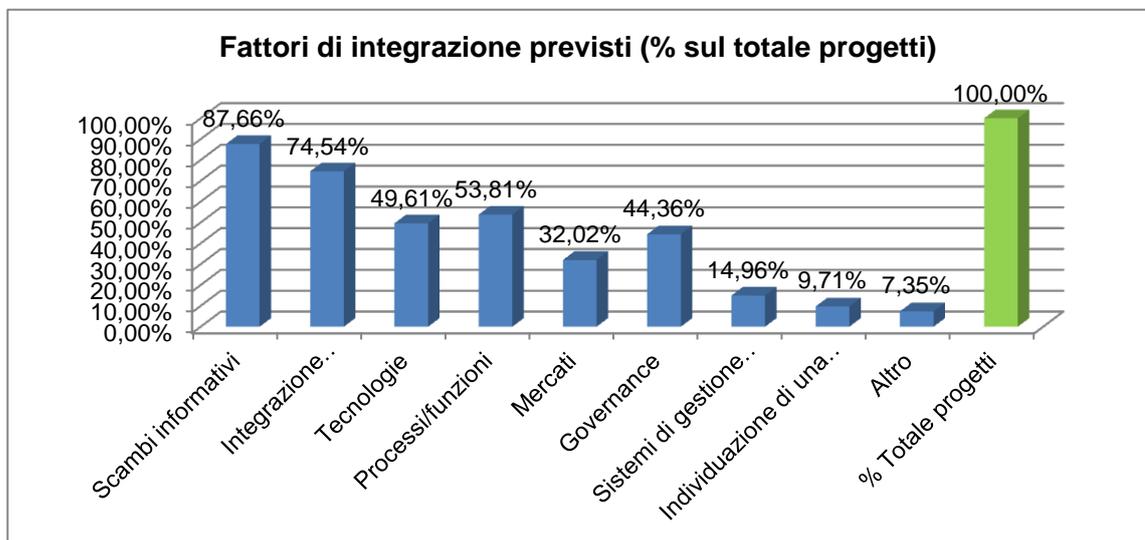
In forma più estesa, la collaborazione tra le aziende si può concretizzare in diversi modi: **dal semplice scambio di informazioni fino all'integrazione e condivisione di fasi del processo produttivo, distributivo o di marketing.**

Nelle reti il livello di condivisione degli asset aziendali è molto alto:

- Gli **scambi informativi sono presenti in quasi tutti i progetti**, e rappresentano il livello più basilare della cooperazione inter-aziendale
- Gli elementi di integrazione riguardanti gli **asset di conoscenza e tecnologia** rappresentano le forme più frequenti di collaborazione

Meno frequente, ma significativa, è la **condivisione dei mercati** specifici di ogni azienda.

Grafico 2.36- Fattori di integrazione previsti



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

### Impatto previsto delle proposte progettuali

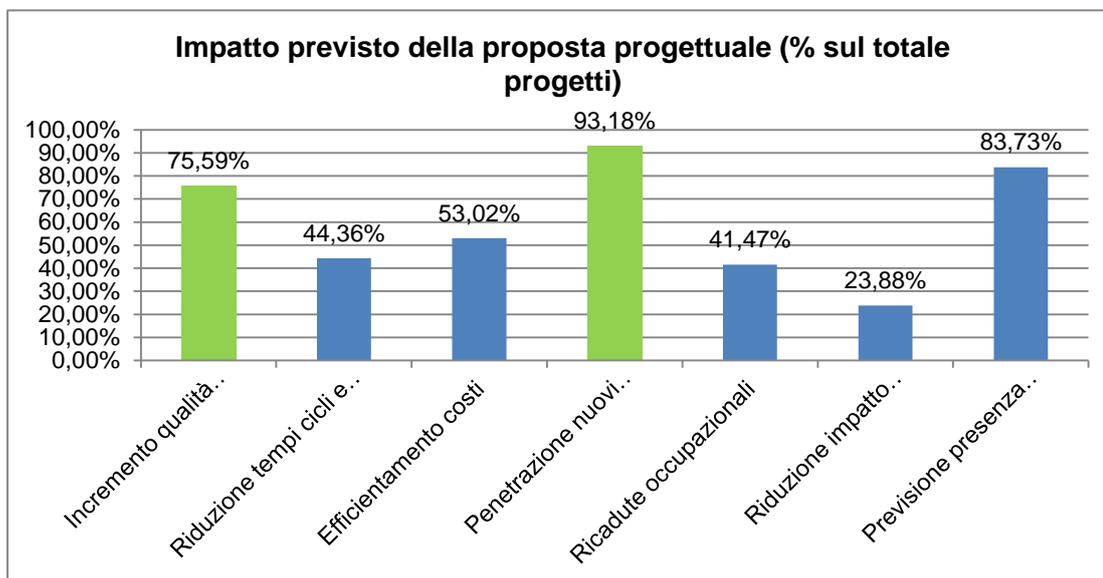
Nelle schede progetto alle aggregazioni proponenti è stato richiesto di compilare una sezione relativa all'impatto atteso dei progetti, sulla base di alcune **categorie di riferimento (miglioramento della qualità del prodotto/servizio, riduzione tempistiche, riduzione costi, penetrazione nuovi mercati e incremento quote di mercato, ricadute occupazionali, riduzione dell'impatto ambientale)**. Va premesso che in questo caso, per cercare di rilevare informazioni le più attendibili e credibili possibile, è stato adottato un metro di analisi piuttosto rigido: solamente i progetti che presentavano informazioni precise in merito a questi parametri (es. 20% nella riduzione del *time-to-market*, creazione di 5 nuovi posti di lavoro all'anno,...) è stata rilevata la presenza dell'informazione.

I risultati ottenuti fino ad ora dicono che:

- **la quasi totalità dei casi** si aspetta dei benefici sul versante del mercato e della qualità dei prodotti/servizi e prevede la creazione di un marchio/brand di rete
- **circa la metà** si aspetta dei benefici di efficienza (riduzione tempi e costi)
- **il 40%** prevede credibili benefici nell'occupazione e a livello ambientale

- **poco meno di un quarto** prevede credibili benefici nell'occupazione e a livello ambientale.

Grafico 2.37 - Impatto previsto della proposta progettuale



Fonte: elaborazione Eupolis Lombardia

## 2.3 Considerazioni di sintesi

**Complessivamente** (seppur con significative differenze al loro interno) le aggregazioni rilevate sono in maggioranza piccole, esportano poco, hanno una vocazione settoriale con collegamenti interprovinciali che supera il vincolo del distretto. Ma hanno una forte vocazione dichiarata all'innovazione di prodotto/servizio e una rilevante finalizzazione all'export.

La **motivazione** prevalente delle aziende nel "fare rete" appare essere l'esigenza di essere più competitivi.

Aggregarsi è funzionale al superamento dei vincoli dimensionali: è importante riuscire a fare massa critica e condividere asset di vario genere con la finalità di innovare, espandere la propria offerta, proporsi su nuovi mercati, sia in termini geografici che di settore o di segmento (posizionarsi su fasce di livello più elevato)

Nelle intenzioni dei proponenti, l'aggregazione a rete sembra essere uno strumento efficace per favorire l'evoluzione della struttura produttiva regionale:

- facilita le collaborazioni tra micro imprese
- mette in contatto aziende a mercato locale con aziende aperte al mercato estero
- supera i vincoli territoriali del distretto
- consente di trovare forme variegata e flessibili di collaborazione di business
- favorisce la fattibilità di nuovi business da gestire insieme
- dà una forte spinta alla internazionalizzazione
- fa emergere notevoli opportunità di creazione di nuovi prodotti/servizi (spesso viste come la leva per l'internazionalizzazione).

Per quanto riguarda le **aggregazioni** gli elementi più significativi emersi dall'analisi sono i seguenti:

- Le aggregazioni hanno un **perimetro ristretto** (in prevalenza 3 aziende), con una media di circa 4 aziende.
- Anche le **dimensioni e il fatturato delle aggregazioni presentano valori contenuti** (63 addetti medi e 10,8 milioni di € medi), ma consentono un salto dimensionale rispetto alle singole aziende: da "micro" a "piccola" e in alcuni casi a "media".
- La **propensione attuale all'export delle aggregazioni è assente nel 50% dei casi a fronte del 63% delle singole imprese**. Solo per il fatto di mettersi in rete **aumenta il contesto relazionale favorevole alla internazionalizzazione**. Infatti rispetto al mercato di riferimento, la grande maggioranza dei progetti sono rivolti al mercato internazionale (61%). La rete consente anche alle imprese che prima non esportavano di mirare al mercato internazionale (50% di queste).
- Nelle aggregazioni prevale una certa omogeneità settoriale ("tira" il settore), ma **si supera il vincolo localistico o di distretto** (prevalgono le aggregazioni regionali).
- Rispetto al **settore produttivo** dei progetti, quello della meccanica/elettronica e l'informatica sono i settori più rappresentati; **3 progetti su 4 rientrano all'interno dei distretti tecnologici RL**

Per quanto riguarda i **progetti** gli elementi più significativi emersi dall'analisi sono i seguenti:

- Il progetto di aggregazione è **impegnativo**. Spesso determina lo sviluppo di un **nuovo modello di business** delle aziende: nel **38%** dei casi si decide di gestire in comune un nuovo business (spesso scommettendo su una innovazione di prodotto). Oppure un **nuovo modo di stare sul mercato**: nel **39%** dei casi si collabora per presentare una offerta di prodotto/servizio integrata e più ampia al mercato.
- **4 progetti su 10** sono focalizzati sull'**innovazione di prodotto/servizio**, mentre il **20%** sulla **integrazione dell'offerta al mercato** oppure sull'**innovazione produttiva (16% e commerciale (12%))**.
- L'**innovazione di prodotto/servizio** è tipica delle aggregazioni di dimensione "micro-piccole" e di estensione "minima-ridotta", ed è molto presente **nei servizi informatici e nelle attività professionali**. Mentre gli altri contenuti di progetto sono caratteristici di reti più grandi ed estese.
- La **proiezione verso il mercato internazionale è maggioritaria in tutte le classi dimensionali e di ampiezza** dell'aggregazione (in particolare nelle classi intermedie: piccole e allargate) e **nei settori industriali** (con % superiori alla media) (tessile abbigliamento, metallurgico, meccanico-elettronico).

## 2.4 Focus

L'Analisi Desk è stata integrata da alcuni focus tematici volti ad approfondire alcuni aspetti di particolare interesse emersi durante l'esame dei progetti e a verificare le caratteristiche di particolari tipi di aggregazioni, filtrando per determinate caratteristiche. Tali approfondimenti riguardano:

- Progetti che hanno ottenuto il finanziamento ERGON
- Aggregazioni già formalizzate

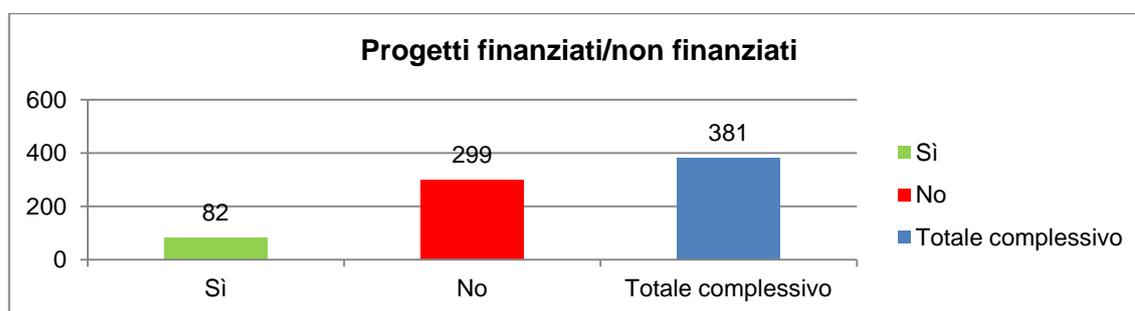
- Il ruolo dell'innovazione e delle emerging industries in ERGON

Nei paragrafi successivi sarà esposto in dettaglio ogni focus tematico.

## 2.4.1 Progetti che hanno ottenuto il finanziamento ERGON

Dei 381 progetti pervenuti a Regione Lombardia, 82 hanno ricevuto il finanziamento. La partecipazione al Bando è stata molto superiore alle aspettative, segno di un grande successo dell'iniziativa, ma per questo motivo solo una parte di essi ha potuto accedere al contributo pubblico. Per l'esattezza, si tratta del 21,5% del totale dei progetti partecipanti.

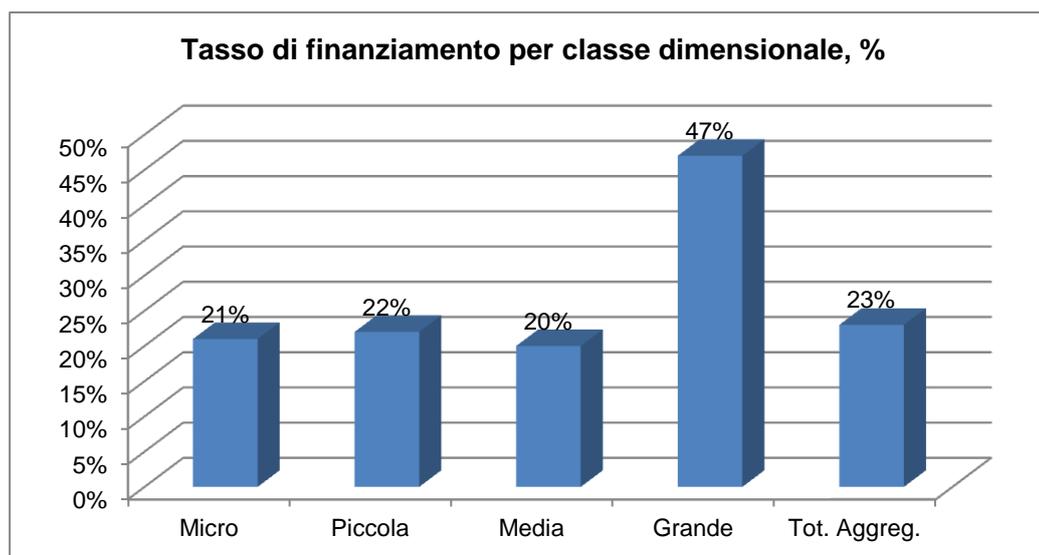
Grafico 2.38 - Bando ERGON, progetti finanziati e non finanziati



Fonte: Éupolis Lombardia

Se si considerano solamente le aggregazioni finanziate, si nota che quasi la metà di quelle appartenenti ad una classe dimensionale "grande" (> 10 addetti) hanno ottenuto il finanziamento, mentre le altre classi dimensionali hanno una distribuzione omogenea.

Grafico 2.39 - Tasso di finanziamento per classe dimensionale delle aggregazioni



Fonte: Éupolis Lombardia

Per quanto riguarda il fatturato delle aggregazioni, si nota che **il tasso di finanziamento cresce con la dimensione economica dell'aggregazione**: si passa dal

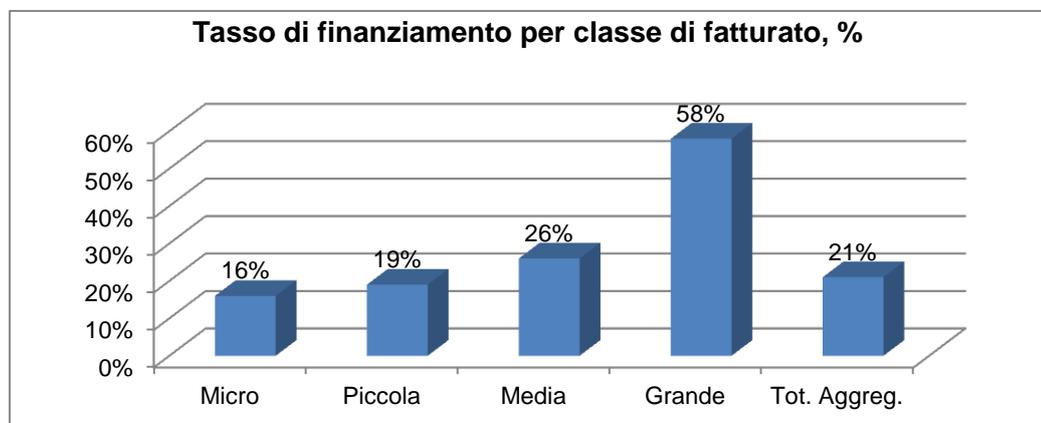
16,3% per le micro al 58,3% per le grandi. **Non si registrano differenze evidenti rispetto al fatturato export.**

Tabella 2.34 - Aggregazioni finanziate e non finanziate per classe di fatturato, valori assoluti e percentuali

Classi di fatturato	Classe di fatturato aggregazione	% sul totale	Frequenza finanziate	Frequenza non finanziate	% Finanziate	% Non finanziate	% Finanziamento
Micro	135	35.71%	22	114	27.50%	38.26%	16,3%
Piccola	139	36.77%	27	112	33.75%	37.58%	19,4%
Media	92	24.34%	24	67	30.00%	22.48%	26,1%
Grande	12	3.17%	7	5	8.75%	1.68%	58,3%
N*	378	100%	80	298	100.00%	100.00%	21,1%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.40 - Tasso di finanziamento per classe di fatturato delle aggregazioni



Fonte: Éupolis Lombardia

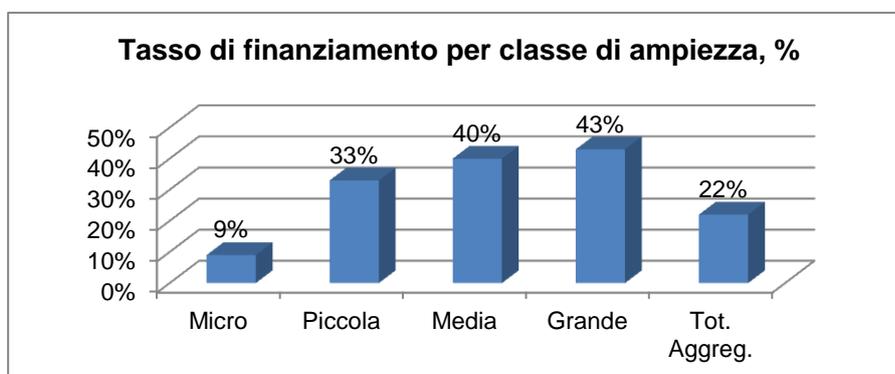
Un'altra dimensione interessante da analizzare per verificare l'esistenza di discontinuità tra le aggregazioni, a seconda che le stesse siano state finanziate oppure no, è l'**ampiezza**. Il tasso di approvazione cresce con l'aumentare dell'ampiezza delle aggregazioni (dal 9% per le "minime" di 3 aziende al **43% per le "allargate"** con più di 10 aziende). Sul totale, le aggregazioni ridotte (4-5 aziende) sono il 44% delle finanziate, mentre le "minime" il 63% delle non finanziate.

**Tabella 2.35 - Aggregazioni finanziate e non finanziate per classe di ampiezza, valori assoluti e percentuali**

Classe ampiezza aggregazione	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza finanziate	Frequenza non finanziate	% Finanziate	% Non finanziate	% finanziamento
Minima	208	54.59%	19	189	23.17%	63.21%	9.1%
Ridotta	110	28.87%	36	75	43.90%	25.08%	32.7%
Ampia	10	2.62%	4	6	4.88%	2.01%	40.0%
Allargata	53	13.91%	23	29	28.05%	9.70%	43.4%
Totale	381	100%	82	299	100.00%	100.00%	21.5%

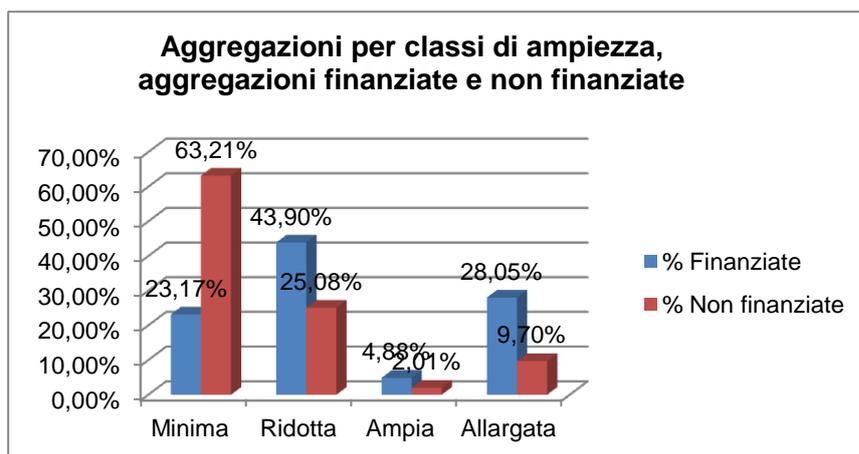
Fonte: Éupolis Lombardia

**Grafico 2.41 - Tasso di finanziamento per classe di ampiezza delle aggregazioni**



Fonte: Éupolis Lombardia

**Grafico 2.42 - Aggregazioni per classe di ampiezza, finanziate e non finanziate**



Fonte: Éupolis Lombardia

Essere già un Contratto di Rete costituisce un “plus” in fase di valutazione? Sebbene non si trattasse di un requisito fondamentale per poter partecipare al Bando, è chiara la tendenza dei valutatori a **considerare positivamente il finanziamento dei progetti che**

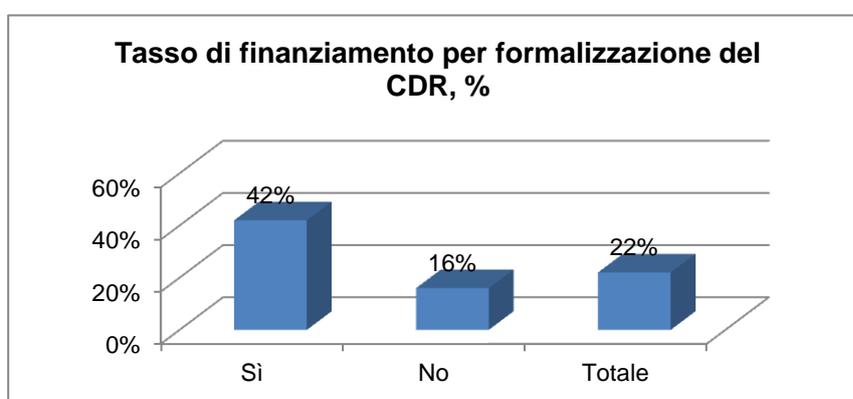
**presentavano un contratto di rete già formalizzato:** in questo caso il tasso di finanziamento è del 42,5%, contro un 16,6% delle aggregazioni non formalizzate.

Tabella 2.36 - Aggregazioni finanziate e non finanziate per formalizzazione del CDR, valori assoluti e percentuali

Avvenuta costituzione del CDR*	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza finanziate	Frequenza non finanziate	% Finanziate	% Non finanziate	% finanziamento
Sì	73	19.16%	31	41	37.80%	13.71%	42,5%
No	308	80.84%	51	258	62.20%	86.29%	16,6%
N	381	100%	82	299	100.00%	100.00%	21,5%

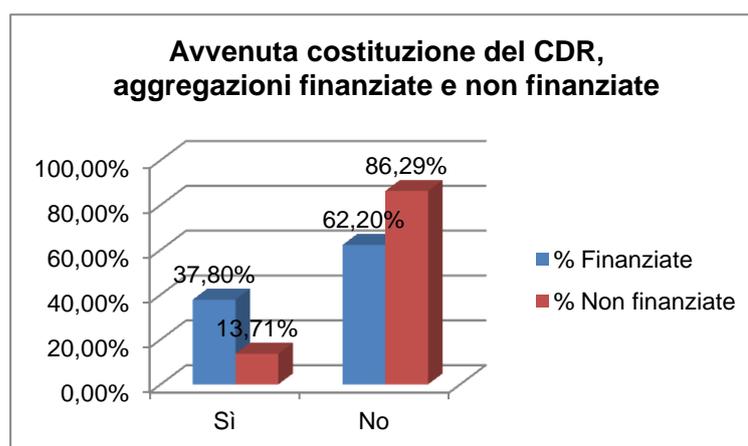
Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.43 - Tasso di finanziamento per formalizzazione del CDR



Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.44 - Aggregazioni per formalizzazione del CDR, finanziate e non finanziate



Fonte: Éupolis Lombardia

Andiamo ora ad esaminare il contenuto delle proposte progettuali, per constatare se esistano delle differenze rilevanti tra quelle che hanno ottenuto il finanziamento e

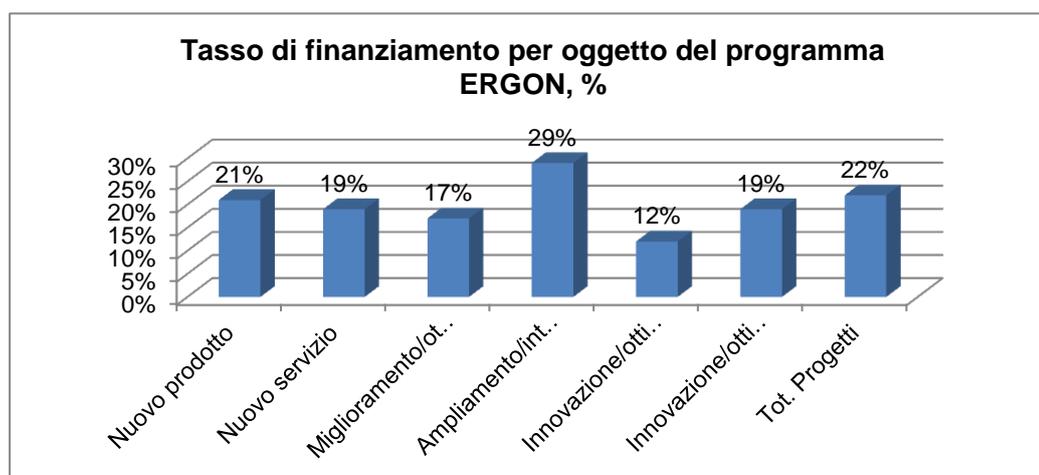
quelle che invece non hanno ottenuto un punteggio sufficiente. I tassi di finanziamento presentano una **distribuzione sostanzialmente equilibrata rispetto al contenuto del progetto**. Risultano in ogni caso più rappresentati i progetti che tendono ad **ampliare/integrare l'offerta al mercato delle aziende dell'aggregazione**. In linea con il numero dei progetti presentati, **quasi il 40% dei progetti finanziati riguarda l'innovazione di prodotto/servizio**.

Tabella 2.37 - Progetti finanziati e non finanziati per oggetto del programma ERGON, valori assoluti e percentuali

Focus prioritario dell'iniziativa	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza finanziati	Frequenza non finanziati	% Finanziati	% Non finanziati	% finanziamento
Nuovo prodotto	108	28.35%	23	86	28.05%	28.76%	21,3%
Nuovo servizio	48	12.60%	9	38	10.98%	12.71%	18,7%
Miglioramento/ottimizzazione prodotto/servizio	36	9.45%	6	30	7.32%	10.03%	16,7%
Ampliamento/integrazione offerta di prodotto/servizio	83	21.78%	24	59	29.27%	19.73%	28,9%
Innovazione/ottimizzazione processo commerciale	44	11.55%	8	36	9.76%	12.04%	18,2%
Innovazione/ottimizzazione processo produttivo/logistico	62	16.27%	12	50	14.63%	16.72%	19,4%
N	381	100%	82	299	100.00%	100.00%	21,5%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.45 -Tasso di finanziamento per oggetto del programma ERGON



Fonte: Éupolis Lombardia

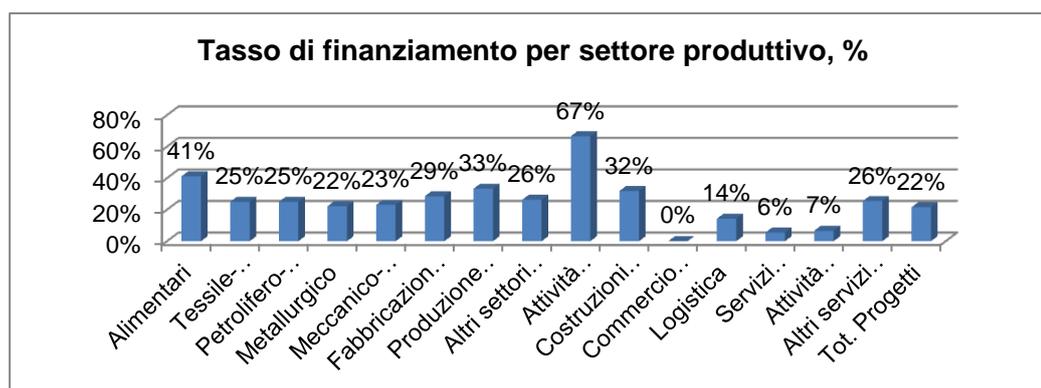
**Il tasso di finanziamento per settore presenta invece dei valori in linea o leggermente superiori in rapporto al rispettivo tasso di partecipazione del settore. Si differenziano in maniera i settori Servizi informatici e le Attività professionali, che presentano un evidente calo del tasso di finanziamento e il Settore costruzioni e installazioni, che invece presenta un più tasso più alto. Il settore alimentare e delle attività manutentive sono relativamente più rappresentati fra i progetti finanziati.**

**Tabella 2.38 - Progetti finanziati e non finanziati per settore produttivo, valori assoluti e percentuali**

Settore	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza finanziate	Frequenza non finanziate	% Finanziate	% Non finanziate	% Finanziamento
<b>Alimentari</b>	17	4.47%	7	10	8.54%	3.36%	41%
<b>Tessile-abbigliamento</b>	12	3.16%	3	9	3.66%	3.02%	25%
<b>Petrolifero-chimico-gomma-farmaceutico</b>	16	4.21%	4	12	4.88%	4.03%	25%
<b>Metallurgico</b>	9	2.37%	2	7	2.44%	2.35%	22%
<b>Meccanico-elettronico</b>	78	20.53%	18	60	21.95%	20.13%	23%
<b>Fabbricazione mezzi di trasporto</b>	7	1.84%	2	5	2.44%	1.68%	29%
<b>Produzione mobili</b>	15	3.95%	5	10	6.10%	3.36%	33%
<b>Altri settori industriali</b>	19	5.00%	5	14	6.10%	4.70%	26%
<b>Attività manutentive</b>	3	0.79%	2	1	2.44%	0.34%	67%
<b>Costruzioni e installazioni</b>	47	12.37%	15	32	18.29%	10.74%	32%
<b>Commercio all'ingrosso</b>	4	1.05%		4	0.00%	1.34%	0%
<b>Logistica</b>	7	1.84%	1	6	1.22%	2.01%	14%
<b>Servizi informatici</b>	54	14.21%	3	51	3.66%	17.11%	6%
<b>Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>	45	11.84%	3	42	3.66%	14.09%	7%
<b>Altri servizi di supporto alle imprese</b>	47	12.37%	12	35	14.63%	11.74%	26%
<b>Tot. Progetti</b>	380	100%	82	298	100.00%	100.00%	22%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.46 -Tasso di finanziamento per oggetto del programma ERGON



Fonte: Éupolis Lombardia

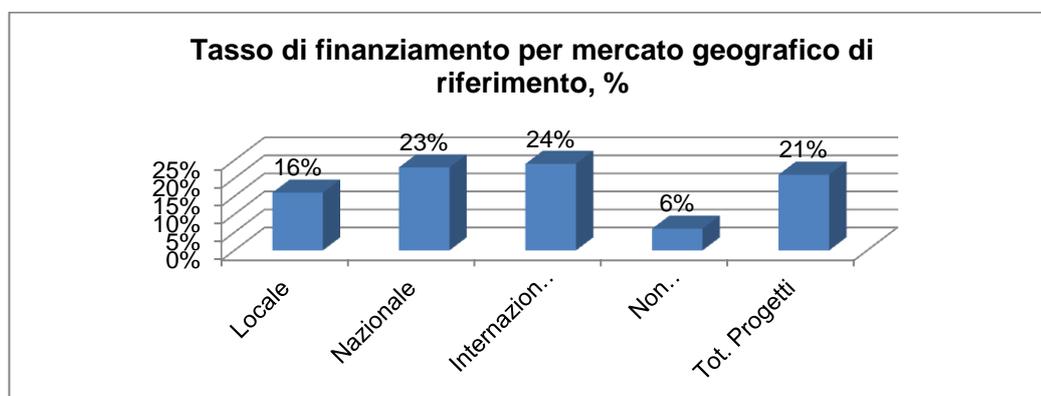
I progetti che hanno avuto “successo” sono maggiormente focalizzati verso i mercati internazionali? Sembra di sì. **Il tasso di finanziamento dei progetti cresce con il crescere del mercato di riferimento dell’iniziativa:** 16% mercato locale, 22% mercato nazionale, 24% mercato internazionale. In termini complessivi il 70% dei finanziamenti riguarda progetti con respiro internazionale.

Tabella 2.39 - Progetti finanziati e non finanziati per mercato geografico di riferimento, valori assoluti e percentuali

Mercato geografico di riferimento	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza finanziate	Frequenza non finanziate	% Finanziate	% Non finanziate	% Finanziamento
Locale	50	13.12%	8	42	9.88%	14.14%	16,0%
Nazionale	62	16.27%	14	48	17.28%	16.16%	22,6%
Internazionale	234	61.42%	57	177	70.37%	59.60%	24,4%
Non ricavabile	35	9.19%	2	30	2.47%	10.10%	5,7%
N	381	100%	81	297	100.00%	100.00%	21,3%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.47 -Tasso di finanziamento per mercato geografico di riferimento



Fonte: Éupolis Lombardia

Per quanto riguarda la governance, è interessante analizzare se esista un collegamento tra i progetti finanziati e l'adozione di meccanismi di gestione della rete più o meno formalizzati ed intensi. Si rileva che il tasso di finanziamento è **più alto** (35%) nei casi in cui è considerato prioritario un meccanismo stabile e formale quale il **Comitato di gestione/assemblea di rete** (presente di fatto nelle reti formalizzate), mentre il tasso **più basso** di finanziamento (18%) si rileva in particolare nelle situazioni in cui **non è chiaramente identificata** nel progetto presentato la forma di governance.

Tabella 2.40 - Progetti finanziati e non finanziati per meccanismi di governance, valori assoluti e percentuali

Meccanismi di governance di rete previsti	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza finanziate	Frequenza non finanziate	% Finanziate	% Non finanziate	% Finanziamento
Gruppi di lavoro	39	10.24%	9	30	10.98%	10.03%	23%
Procedure di gestione	10	2.62%	2	8	2.44%	2.68%	20%
Ruoli di responsabilità dedicati	14	3.67%	3	11	3.66%	3.68%	21%
Manager di rete esterno	21	5.51%	4	17	4.88%	5.69%	19%
Presidente/manager di rete interno	14	3.67%	3	11	3.66%	3.68%	21%
Comitato di gestione/assemblea di rete	66	17.32%	23	43	28.05%	14.38%	35%
Azienda capofila mandataria	2	0.52%	0	2	0.00%	0.67%	0%
Non specificato	215	56.43%	38	177	46.34%	59.20%	18%
N	381	100%	82	299	100.00%	100.00%	22%

Fonte: Éupolis Lombardia

Per quanto riguarda gli **obiettivi prioritari del progetto**, l'espansione del mercato presenta le % più alte sia rispetto al tasso di finanziamento (25%), che rispetto alla totale dei progetti finanziati (pari al 65%).

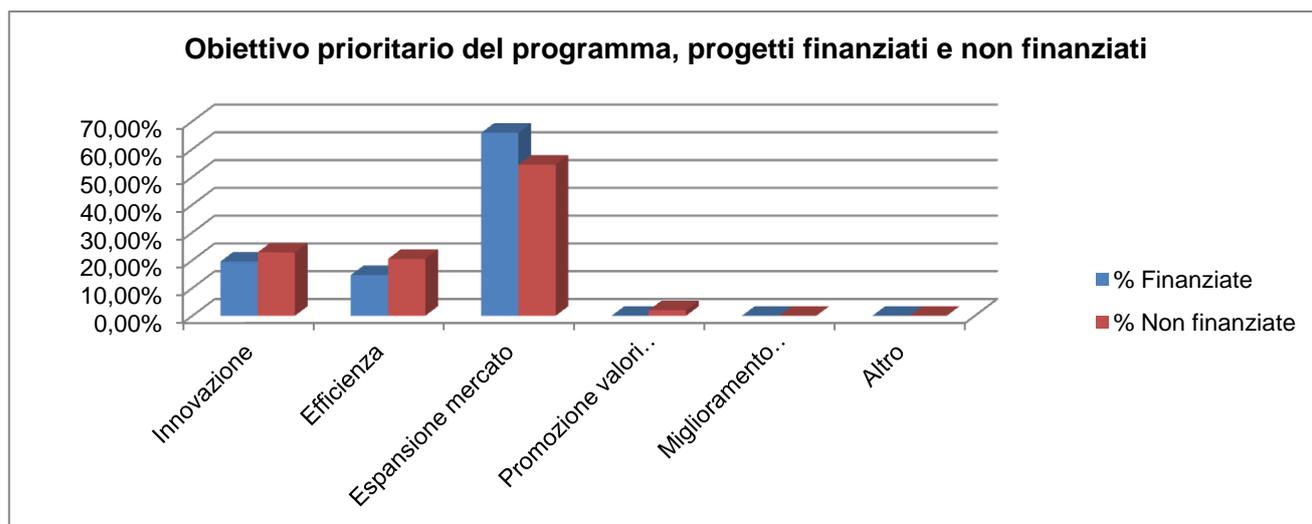
Tabella 2.41 - Progetti finanziati e non finanziati per obiettivo prioritario del programma, valori assoluti e percentuali

Obiettivi dichiarati del programma (formulazione aggregata)	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza finanziate	Frequenza non finanziate	% Finanziamento	% Non finanziate	% Finanziamento
Innovazione	84	22.11%	16	68	19.51%	22.82%	19,0%
Efficienza	73	19.21%	12	61	14.63%	20.47%	16,4%

<b>Espansione mercato</b>	216	56.84%	54	162	65.85%	54.36%	25,0%
<b>Promozione valori sociali/ambientali</b>	6	1.58%	0	6	0.00%	2.01%	0.0%
<b>Miglioramento condizioni finanziarie</b>	0	0.00%	0	0	0.00%	0.00%	0,0%
<b>Altro</b>	1	0.26%	0	0	0.00%	0.00%	0,0%
<b>N</b>	380	100%	82	298	100.00%	100.00%	21.6%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.48 - Obiettivo prioritario del programma, progetti finanziati e non finanziati



Fonte: Éupolis Lombardia

Infine, non si notano differenze significative nel caso delle **tipologie di collaborazione**. Tutte le tipologie sono significativamente finanziate. Appare leggermente più rappresentata **l'integrazione dell'offerta verso il mercato (24,7%)**, rispetto alla gestione comune di uno specifico business (18,5%).

Tabella 2.42 - Progetti finanziati e non finanziati per tipologia di collaborazione, valori assoluti e percentuali

Tipologia	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza finanziate	Frequenza non finanziate	% Finanziate	% Non finanziate	% Finanziamento
<b>Scambio prestazioni e messa in comune di assets</b>	312	81.89%	67	244	81.71%	81.61%	21,5%
<b>Offerta integrata di singoli business aziendali specifici verso il mercato</b>	150	39.37%	37	113	45.12%	37.79%	24,7%
<b>Gestione comune di un business verso il mercato</b>	146	38.32%	27	119	32.93%	39.80%	18,5%
<b>N</b>	381	1.00%	82	299	100.00%	100.00%	21,5%

Fonte: Éupolis Lombardia

## Considerazioni di sintesi

Si rileva che il finanziamento ha coinvolto in maniera equilibrata l'insieme delle tipologie di progetto presentate.

La maggiore propensione al finanziamento si rileva verso le aggregazioni:

- di maggiore dimensione (addetti e fatturato)
- di maggiore ampiezza (n. di aziende dell'aggregazione)
- che hanno già formalizzato il CdR.

Ulteriori caratteristiche delle aggregazioni che, seppur in misura minore, appaiono privilegiate risultano essere:

- l'integrazione dell'offerta di prodotti/servizi verso il mercato
- Il respiro internazionale e, più in generale, la finalizzazione verso l'espansione di mercato
- la governance di rete esercitata prioritariamente attraverso il Comitato/Assemblea di rete (in verità elemento tipico delle reti formalizzate)

Da notare la bassa propensione al finanziamento dei progetti afferenti i settori dei servizi informatici e delle attività professionali (in verità caratterizzate da bassa dimensione e ampiezza).

In generale la logica privilegiata nella valutazione sembra essere stata la potenziale solidità e sostenibilità nel tempo dei progetti di aggregazione presentati.

### 2.4.2 Progetti partecipanti ad ERGON con Contratto di rete già formalizzato

Le aggregazioni formalizzate in Contratto di Rete<sup>4</sup> sono pari a **72 su un totale di 381** aggregazioni (il 18,9% del totale).

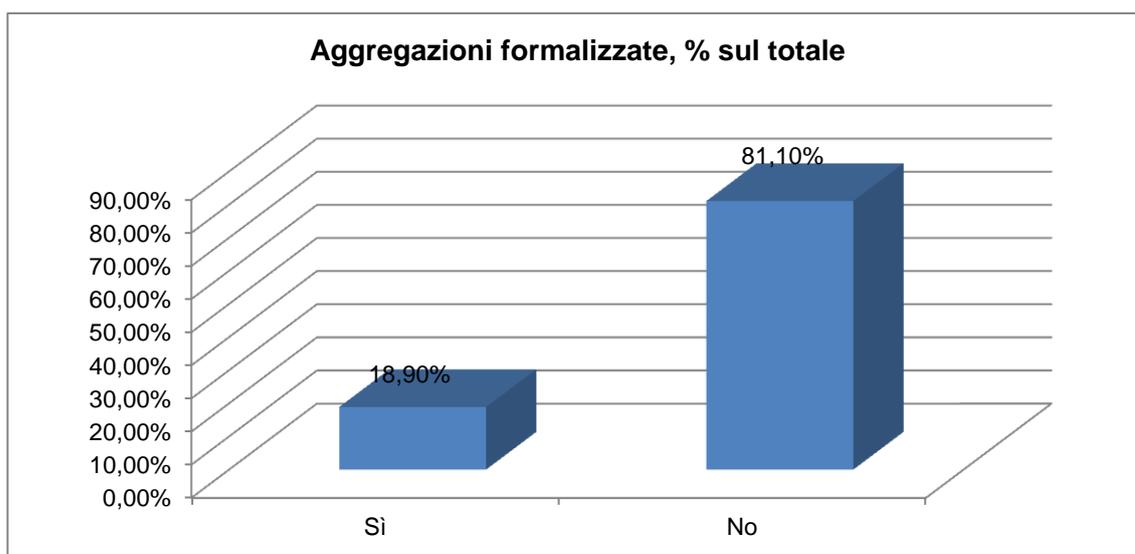
Tabella 2.43 - Aggregazioni formalizzate, valori assoluti e percentuali

Aggregazione formalizzata	Valori	% sul totale
Si	72	18.90%
No	309	81.10%
<b>Totale complessivo</b>	<b>381</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: Éupolis Lombardia

<sup>4</sup> Al 28/02/2012, data di scadenza per la presentazione delle domande al Bando.

Grafico 2.49 – Aggregazioni formalizzate



Fonte: Éupolis Lombardia

Iniziando, come nel caso precedente, dalla dimensione delle reti **in termini di addetti**, il tasso di formalizzazione è più alto per le **reti medie (23%) e grandi (69%)**, che insieme costituiscono più della metà del totale, di conseguenza la media di addetti per aggregazione è più che doppia tra quelle formalizzate (108 contro 51).

Tabella 2.44 – Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per classe dimensionale, valori assoluti e percentuali

Classe dimensionale addetti aggregazione	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza a non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazione
Micro	65	18.68%	12	84	17.14%	27.27%	18.5%
Piccola	150	43.10%	20	130	28.57%	42.21%	13.3%
Media	117	33.62%	27	90	38.57%	29.22%	23,1%
Grande	16	4.60%	11	4	15.71%	1.30%	68.8%
<b>Tot. Aggreg.</b>	348	100%	70	308	100.00%	100.00%	20.1%

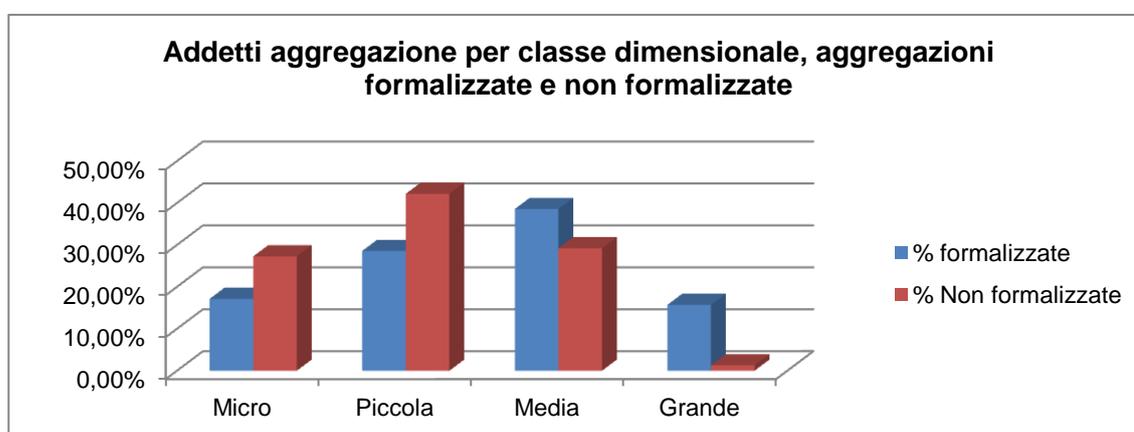
Fonte: Éupolis Lombardia

Tabella 2.45 - Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per numero di addetti, valori assoluti e percentuali<sup>5</sup>

	Imprese	Numero addetti	Addetti aggregazioni formalizzate	Imprese in aggregazioni formalizzate	Addetti aggregazioni non formalizzate	Imprese in aggregazioni non formalizzate
<b>Totale</b>	1546	22.055	7.387	354	14.347	1183
<b>Media per aggregazione</b>	4.05	62.65	108.52	4.91	51.05	3.82

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.50 - Addetti aggregazione per classe dimensionale, aggregazioni formalizzate e non formalizzate



Fonte: Éupolis Lombardia

Per quanto riguarda la dimensione economica delle aggregazioni, **Il tasso di formalizzazione delle aggregazioni cresce all'aumentare del fatturato**: si passa dal 11,1% per le micro al 58,3% per le grandi.

Tabella 2.46 - Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per classe di fatturato, valori assoluti e percentuali

Classe di fatturato aggregazione	Frequenza	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazione
<b>Micro</b>	135	35.71%	15	121	21.13%	39.41%	11.1%

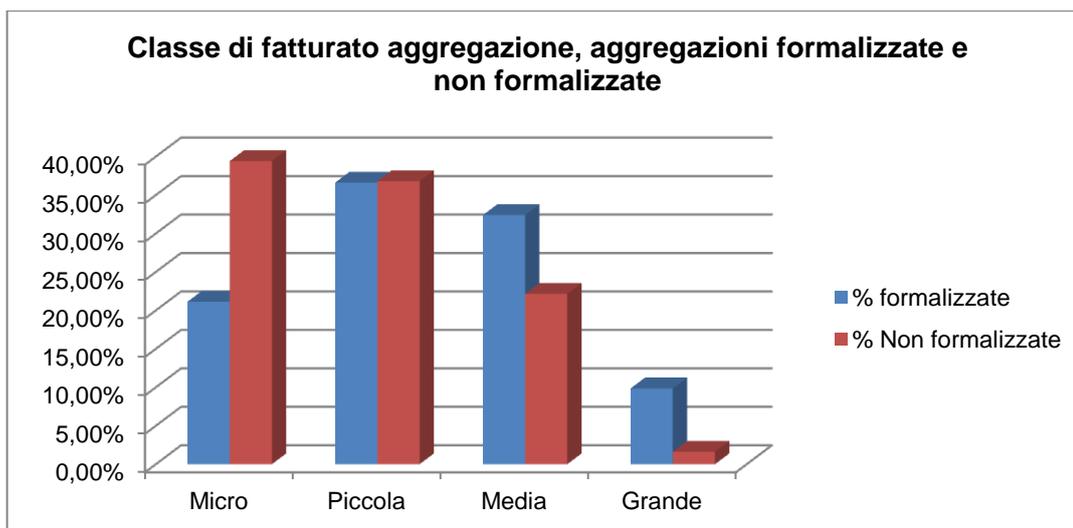
<sup>5</sup> Per quanto riguarda il numero di addetti, sono state considerate solo le aggregazioni formate da imprese per le quali era disponibile il numero degli addetti.

Per alcune aggregazioni il dato degli addetti non era disponibile per tutte le imprese partecipanti: i risultati esposti possono essere soggetti ad un lieve sottodimensionamento

<b>Piccola</b>	139	36.77%	<b>26</b>	113	<b>36.62%</b>	36.81%	18.7%
<b>Media</b>	92	24.34%	<b>23</b>	68	<b>32.39%</b>	22.15%	25.0%
<b>Grande</b>	12	3.17%	<b>7</b>	5	<b>9.86%</b>	1.63%	58.3%
<b>N*</b>	378	100%	<b>71</b>	307	<b>100.00%</b>	100.00%	18.8%

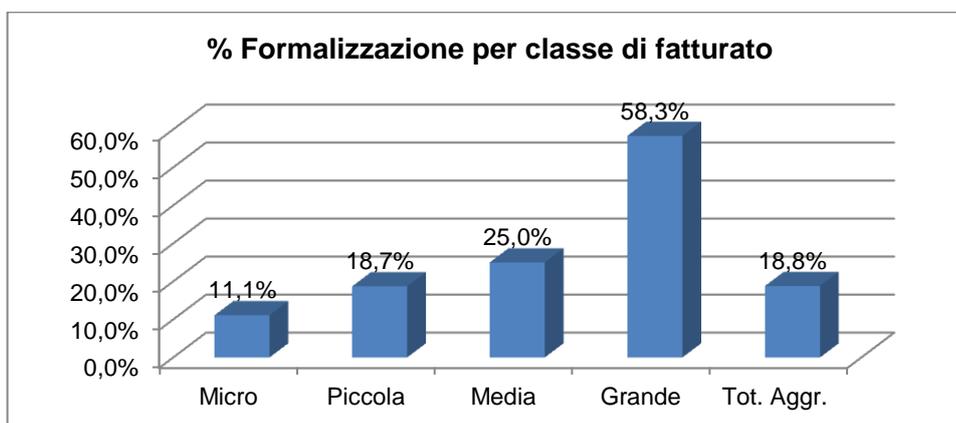
Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.51 - Classe di fatturato aggregazione, aggregazioni formalizzate e non formalizzate



Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.52 - Formalizzazione per classe di fatturato aggregazione



Fonte: Éupolis Lombardia

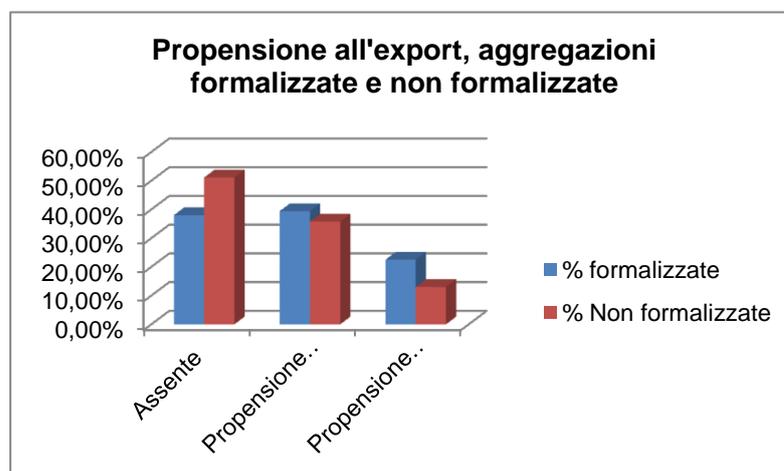
È interessante in questo caso esaminare i risultati relativi al grado di propensione all'export. **Il tasso di formalizzazione delle aggregazioni cresce con il crescere del fatturato export delle aziende:** si passa dal 14,6% per le aggregazioni che non esportano al 28,1% per le aggregazioni con aziende con una elevata propensione all'export.

Tabella 2.47 – Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per grado di propensione all'export, valori assoluti e percentuali

Classe di fatturato export aggregazione	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazione
Assente	183	48.41%	27	157	38.03%	51.14%	14.6%
Propensione bassa	138	36.51%	28	110	39.44%	35.83%	20.3%
Propensione elevata	57	15.08%	16	40	22.54%	13.03%	28.1%
N*	378	100%	71	307	100.00%	100.00%	18.8%

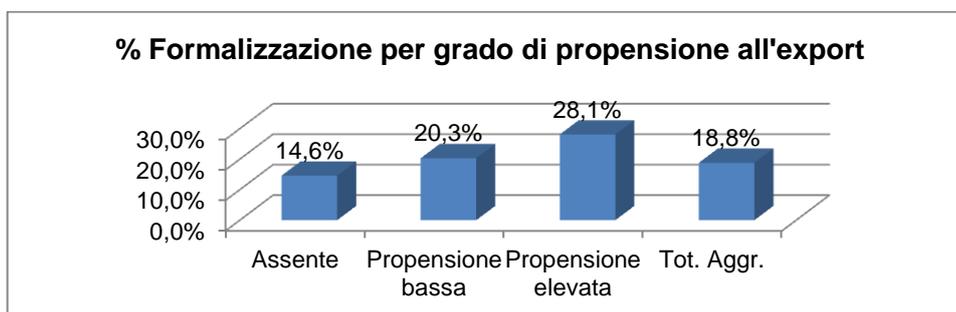
Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.53 – Grado di propensione all'export, aggregazioni formalizzate e non formalizzate



Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.54 – Formalizzazione per grado di propensione all'export



Fonte: Éupolis Lombardia

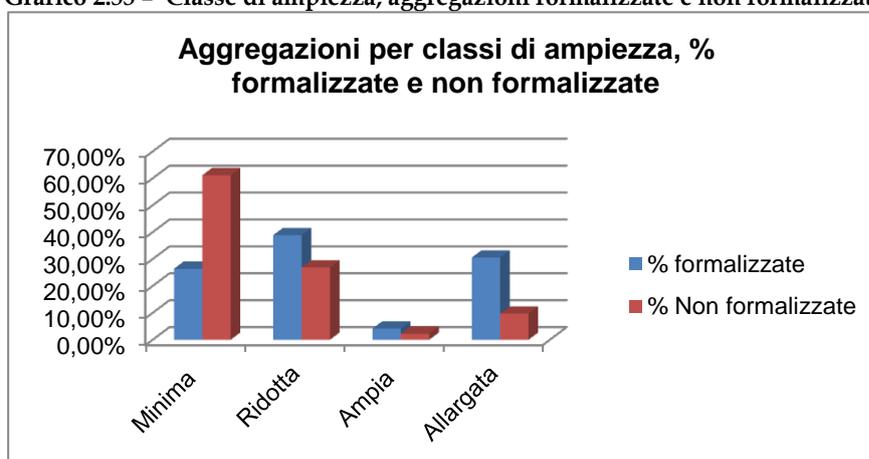
Interessante anche il confronto relativamente all'ampiezza delle aggregazioni. **Il tasso di formalizzazione cresce in modo evidente con il crescere dell'ampiezza delle aggregazioni** (dal 9% per le "minime" di 3 aziende al 41% per le "allargate" con più di 10 aziende). Sul totale, le aggregazioni allargate (> 10 aziende) sono il 31% delle formalizzate, mentre le "minime" il 61% delle non formalizzate.

Tabella 2.48 – Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per classe di ampiezza, valori assoluti e percentuali

Classe ampiezza aggregazione	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazione
Minima	208	54.59%	19	189	26.39%	61.17%	9.1%
Ridotta	110	28.87%	28	83	38.89%	26.86%	25.5%
Ampia	10	2.62%	3	7	4.17%	2.27%	30.0%
Allargata	53	13.91%	22	30	30.56%	9.71%	41.5%
Totale	381	100%	72	309	100.00%	100.00%	18.9%

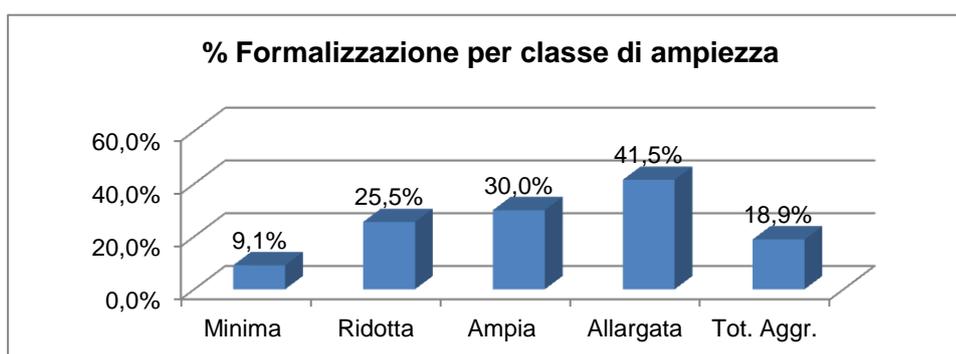
Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.55 – Classe di ampiezza, aggregazioni formalizzate e non formalizzate



Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.56 – Formalizzazione per classe di ampiezza



Fonte: Éupolis Lombardia

Le aggregazioni **già formalizzate** hanno ricevuto un maggiore **tasso di finanziamento**?  
Sembra chiara la tendenza dei valutatori a **considerare positivamente il finanziamento dei progetti che presentavano un contratto di rete già formalizzato**:

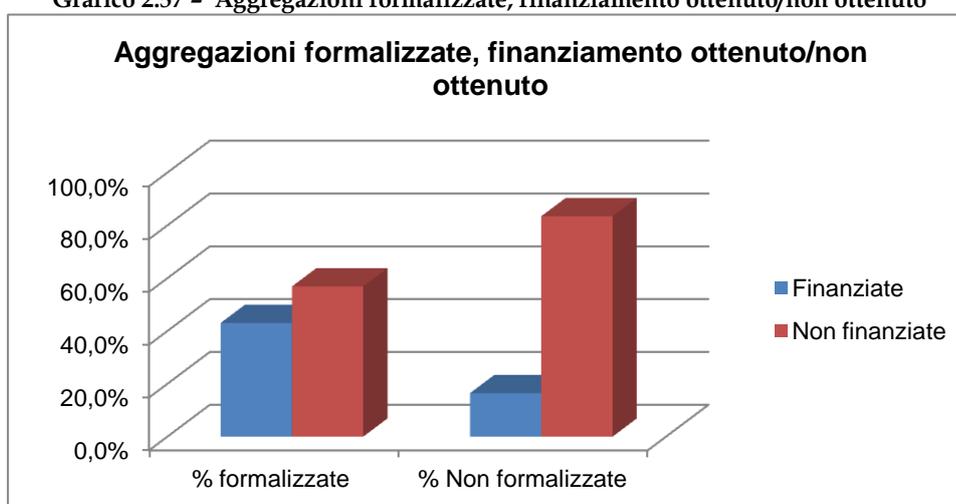
- Tra i progetti finanziati **31 su 82** risultano formalizzati (37.8%)
- Tra i progetti non finanziati **41 su 299** risultano formalizzati (13.7%)

Tabella 2.49- Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per finanziamento ottenuto/non ottenuto, valori assoluti e percentuali

Finanziamento aggregazioni	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzate
Finanziate	82	21.5%	31	51	43,1%	16.51%	37.8%
Non finanziate	299	78.5%	41	258	56.9%	83.5%	13.7%
N	381	100%	72	309	100.00%	100.00%	18.9%

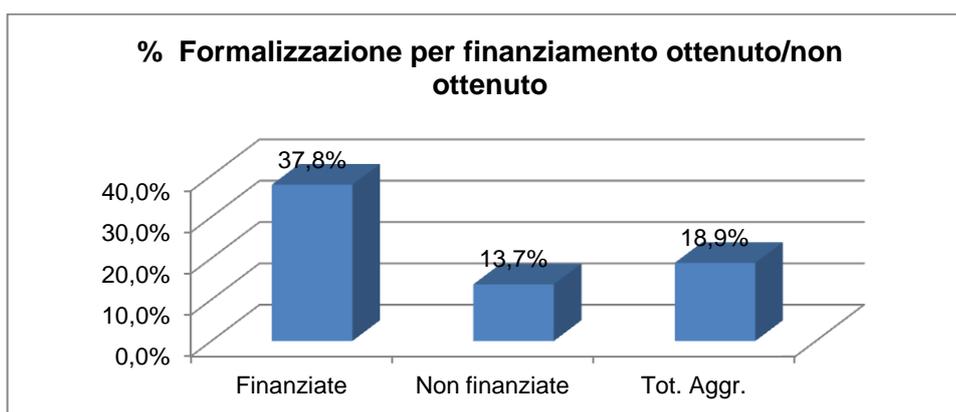
Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.57 - Aggregazioni formalizzate, finanziamento ottenuto/non ottenuto



Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.58 - Formalizzazione per finanziamento ottenuto/non ottenuto



Fonte: Éupolis Lombardia

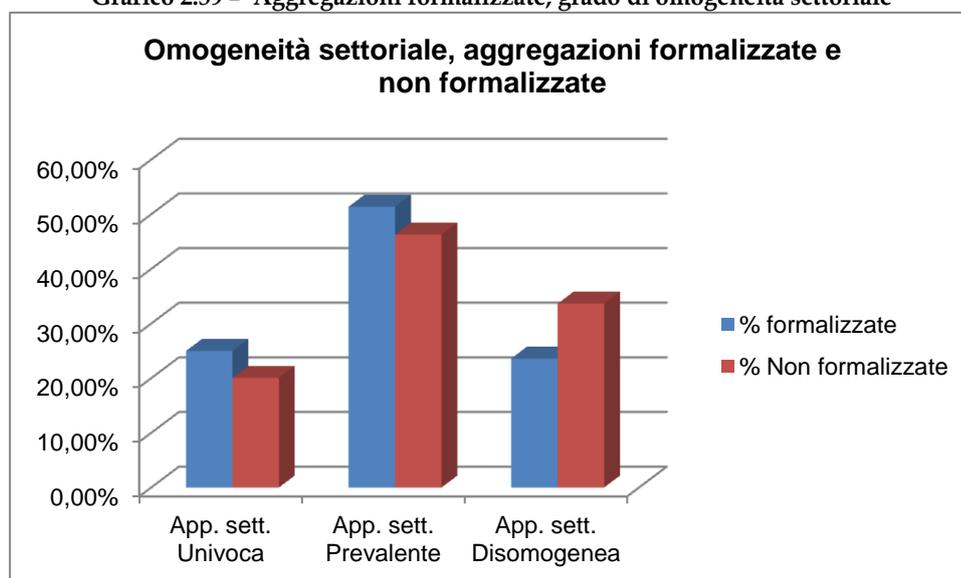
La propensione alla formalizzazione delle aggregazioni non sembra essere influenzata dalla collocazione territoriale delle aziende, mentre lo è dalla **omogeneità settoriale**; **cioè l'appartenenza, totale o prevalente, allo stesso settore sembra facilitare i processi di formalizzazione della rete.**

Tabella 2.50 – Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per omogeneità settoriale, valori assoluti e percentuali

Omogeneità settoriale	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazione
App. sett. Univoca	80	21.00%	18	62	25.00%	20.06%	22.5%
App. sett. Prevalente	179	46.98%	37	143	51.39%	46.28%	20.7%
App. sett. Disomogenea	122	32.02%	17	104	23.61%	33.66%	13.9%
N	381	100%	72	309	100.00%	100.00%	18.9%

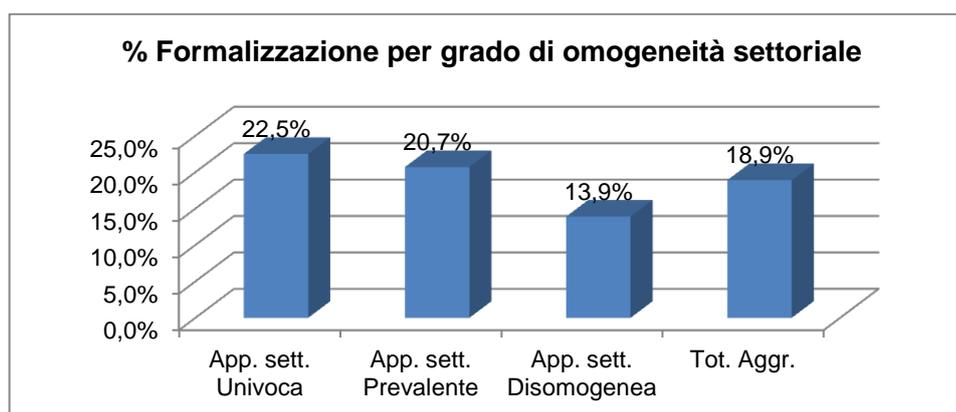
Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.59 – Aggregazioni formalizzate, grado di omogeneità settoriale



Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.60 - Formalizzazione per grado di omogeneità settoriale



Fonte: Éupolis Lombardia

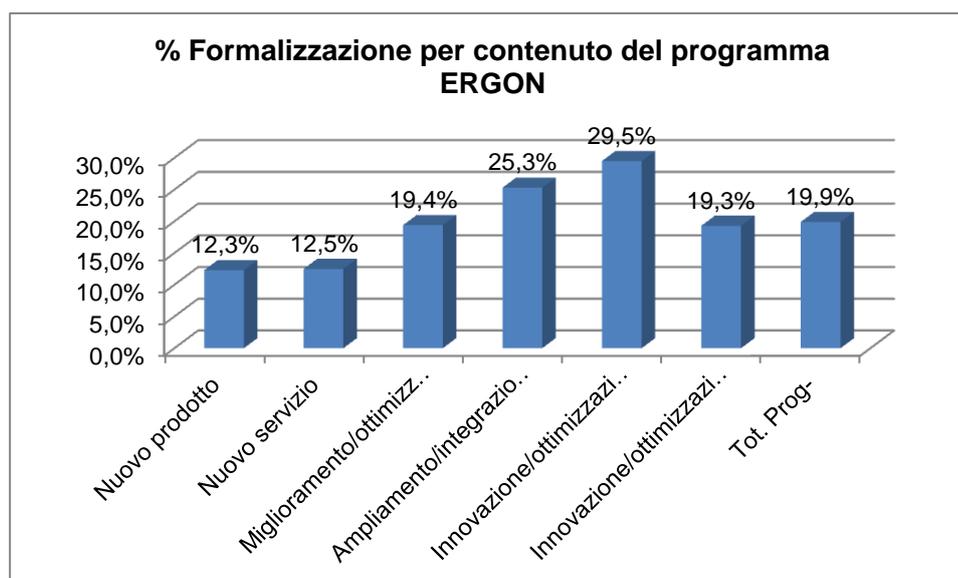
Passando all'esame delle caratteristiche dei progetti, e discriminando ancora per la formalizzazione o meno dell'aggregazione nella forma di Contratto di Rete, I tassi più alti di formalizzazione si registrano tra le aggregazioni che focalizzate sui **processi commerciali / distributivi** e tra le aggregazioni che tendono ad **ampliare/integrare l'offerta al mercato delle proprie aziende**, cioè le reti maggiormente rivolte al mercato (che sono quasi il 50% delle reti formalizzate). **Molto più bassa la formalizzazione nelle reti rivolte all'innovazione di prodotto/servizio.**

Tabella 2.51 - Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per contenuto del programma ERGON, valori assoluti e percentuali

Focus prioritario dell'iniziativa	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza a non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazione
Nuovo prodotto	108	28.35%	13	96	18.06%	31.07%	12.3%
Nuovo servizio	48	12.60%	6	41	8.33%	13.27%	12.5%
Miglioramento/ottimizzazione prodotto/servizio	36	9.45%	7	29	9.72%	9.39%	19.4%
Ampliamento/integrazione offerta di prodotto/servizio	83	21.78%	21	62	29.17%	20.06%	25,3%
Innovazione/ottimizzazione processo commerciale	44	11.55%	13	31	18.06%	10.03%	29.5%
Innovazione/ottimizzazione processo produttivo/logistico	62	16.27%	12	50	16.67%	16.18%	19.3%
N	381	100%	72	309	100.00%	100.00%	19.9%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.61 - Formalizzazione per contenuto del programma ERGON



Fonte: Éupolis Lombardia

Per quanto riguarda invece i settori produttivi, Dall'analisi emerge che **alcuni comparti hanno avuto un notevole incremento di "progetti di rete" in concomitanza con il bando ERGON** (ci riferiamo a **Servizi informatici e le Attività professionali** pari a  $\frac{1}{4}$  delle domande presentate), senza che ciò porti ad una corrispondente propensione alla formalizzazione (pari rispettivamente al 13 e 11%).

Mentre risultano essere più avanzati nella formalizzazione della rete i settori industriali: Metallurgico (44.4%), Costruzioni (23.4%), Meccanico-Elettronico (21.8%) oltre agli Altri servizi di supporto alle imprese (30%)

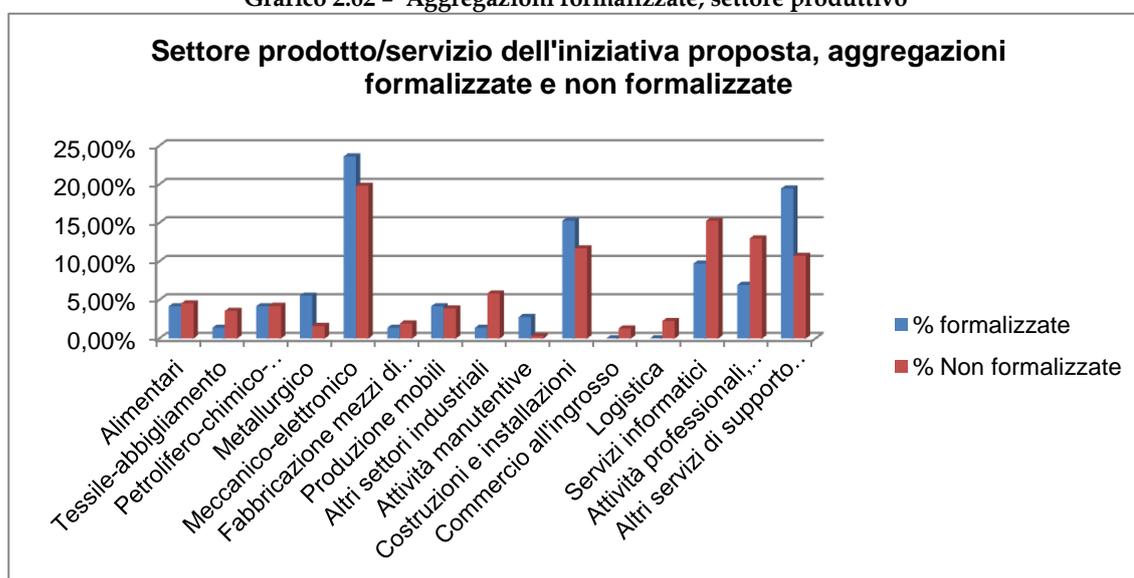
Tabella 2.52 - Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per settore produttivo, valori assoluti e percentuali

Settore	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazioni
Alimentari	17	4.47%	3	14	4.17%	4.55%	17.6%
Tessile-abbigliamento	12	3.16%	1	11	1.39%	3.57%	8.3%
Petrolifero-chimico-gomma-farmaceutico	16	4.21%	3	13	4.17%	4.22%	18.7%
Metallurgico	9	2.37%	4	5	5.56%	1.62%	44.4%
Meccanico-elettronico	78	20.53%	17	61	23.61%	19.81%	21.8%
Fabbricazione mezzi di trasporto	7	1.84%	1	6	1.39%	1.95%	14.3%

Produzione mobili	15	3.95%	3	12	4.17%	3.90%	20.0%
Altri settori industriali	19	5.00%	1	18	1.39%	5.84%	5.3%
Attività manutentive	3	0.79%	2	1	2.78%	0.32%	66.6%
Costruzioni e installazioni	47	12.37%	11	36	15.28%	11.69%	23.4%
Commercio all'ingrosso	4	1.05%	0	4	0.00%	1.30%	0.0%
Logistica	7	1.84%	0	7	0.00%	2.27%	0.0%
Servizi informatici	54	14.21%	7	47	9.72%	15.26%	13.0%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	45	11.84%	5	40	6.94%	12.99%	11.1%
Altri servizi di supporto alle imprese	47	12.37%	14	33	19.44%	10.71%	29.8%
N	380	100%	72	308	100.00%	100.00%	18.9%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.62 - Aggregazioni formalizzate, settore produttivo



Fonte: Éupolis Lombardia

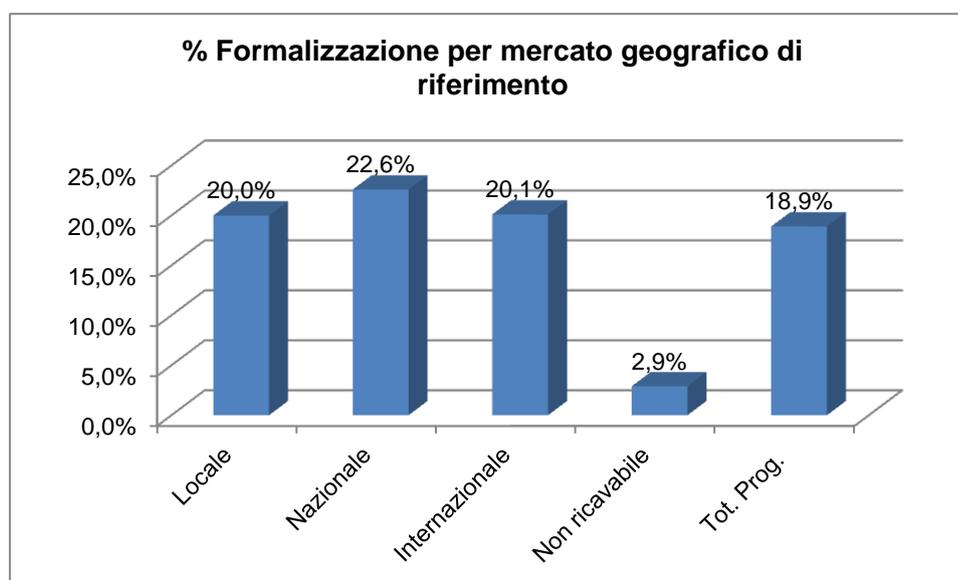
**La propensione alla formalizzazione nella aggregazioni non muta al mutare del mercato di riferimento.** In termini complessivi comunque il 65% dei contratti di rete formalizzati riguarda progetti con respiro internazionale.

Tabella 2.53 – Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per mercato geografico di riferimento, valori assoluti e percentuali

Mercato geografico di riferimento	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza a non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazione
Locale	50	13.12%	10	40	13.89%	13.07%	20.0%
Nazionale	62	16.27%	14	48	19.44%	15.69%	22,6%
Internazionale	234	61.42%	47	187	65.28%	61.11%	20,1%
Non ricavabile	35	9.19%	1	31	1.39%	10.13%	2.9%
N	381	100%	72	306	100.00%	100.00%	18.9%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.63 – Formalizzazione per mercato geografico di riferimento



Fonte: Éupolis Lombardia

Come era prevedibile, nelle aggregazioni formalizzate la forma di governance prioritaria più diffusa riguarda un meccanismo stabile e formale, quale il **Comitato di gestione/assemblea di rete** (41.7%). Ove non chiaramente specificata la forma di coordinamento nei progetti presentati il tasso di formalizzazione è basso (13 %).

Bassa anche la % di formalizzazione di aggregazioni che hanno dichiarato di voler avvalersi di un **manager di rete esterno** (9%): si ipotizza che, nella fase iniziale di costituzione delle reti, il coordinamento tenda ad essere prevalentemente di natura interna.

Tabella 2.54 – Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per meccanismi di governance, valori assoluti e percentuali

Meccanismi di governance di rete previsti	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% Formalizzazione
Gruppi di lavoro	40	10.50%	9	30	12.50%	9.71%	23%
Procedure di gestione	12	3.15%	1	9	1.39%	2.91%	8%
Ruoli di responsabilità dedicati	15	3.94%	2	12	2.78%	3.88%	13%
Manager di rete esterno	22	5.77%	2	19	2.78%	6.15%	9%
Presidente/manager di rete interno	14	3.67%	1	13	1.39%	4.21%	7%
Comitato di gestione/assemblea di rete	67	17.59%	30	36	41.67%	11.65%	45%
Azienda capofila mandataria	3	0.79%	1	1	1.39%	0.32%	33%
Non specificato	208	54.59%	26	189	36.11%	61.17%	13%
N	381	100%	72	309	100.00%	100.00%	19%

Fonte: Éupolis Lombardia

La propensione più alta alla formalizzazione è delle aggregazioni con **obiettivo prioritario l'efficienza/ condivisione delle risorse (24,7%)**, probabilmente perché perseguire questa finalità è meno impegnativa che condividere mercati e innovazione. **In ogni caso i 57% delle aggregazioni già formalizzate ha come finalità prevalente lo sviluppo del mercato.**

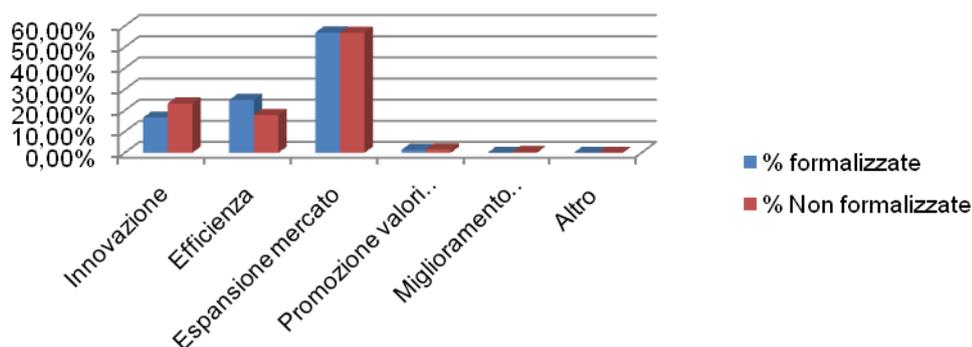
Tabella 2.55 – Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per obiettivo prioritario del programma, valori assoluti e percentuali

Obiettivo prioritario del programma	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% formalizzazione
Innovazione	84	22.11%	12	72	16.67%	23.38%	14.3%
Efficienza	73	19.21%	18	55	25.00%	17.86%	24.7%
Espansione mercato	216	56.84%	41	175	56.94%	56.82%	20.0%
Promozione valori sociali/ambientali	6	1.58%	1	5	1.39%	1.62%	16.7%

Miglioramento condizioni finanziarie	0	0.00%	0	1	0.00%	0.32%	0.0%
Altro	1	0.26%	0	0	0.00%	0.00%	0.0%
N	380	100%	72	308	100.00%	100.00%	18.9%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.64 - Aggregazioni formalizzate, obiettivo prioritario del programma  
**Obiettivo prioritario del programma, aggregazioni formalizzate e non formalizzate**



Fonte: Éupolis Lombardia

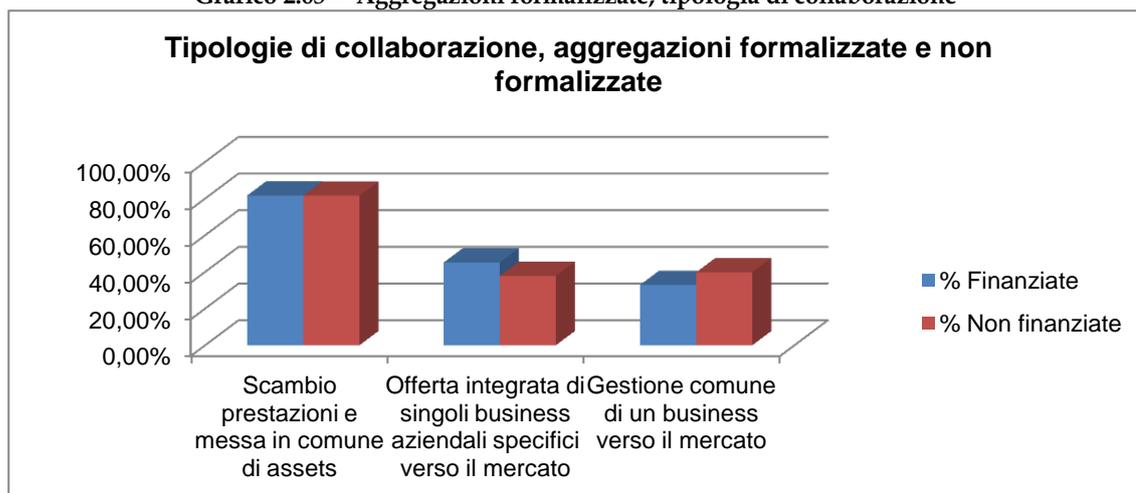
L'influenza della tipologia di collaborazione non sembra essere significativa. Da notare, in coerenza con il dato sui contenuti del programma, che presentano un valore di formalizzazione superiore alla media solamente le aggregazioni che puntano verso una "offerta integrata di singoli business aziendali specifici verso il mercato" (21,3%).

Tabella 2.56 - Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per tipologia di collaborazione, valori assoluti e percentuali

Tipologia *	Frequenza totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% Formalizzazione
Scambio prestazioni e messa in comune di assets	312	58	253	18.6%
Offerta integrata di singoli business aziendali specifici verso il mercato	150	32	118	21.3%
Gestione comune di un business verso il mercato	146	27	119	18.5%
N	381	72	309	18.9%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 2.65 - Aggregazioni formalizzate, tipologia di collaborazione



Fonte: Éupolis Lombardia

È invece interessante effettuare un confronto in base ai **fattori di integrazione** che le aggregazioni intendono raggiungere. Interessante osservare che le probabilità di formalizzazione delle aggregazioni aumentano quanto più si passa dalla condivisione delle informazioni, delle conoscenze e delle tecnologie (sotto il 20% di tasso di formalizzazione), **alla condivisione di funzioni, mercati, governance**, sistemi di certificazione, location di rete (sopra il 20% di tasso di formalizzazione).

E' come se la condivisione di risorse del primo tipo fosse congeniale alla **conoscenza reciproca**, mentre la messa in comune delle altre tipologie di risorse, per il loro impegno e delicatezza, arriva in una fase di maggiore **maturità della decisione** di costituirsi stabilmente in rete.

Tabella 2.57 - Aggregazioni formalizzate e non formalizzate per fattori di integrazione previsti, valori assoluti e percentuali

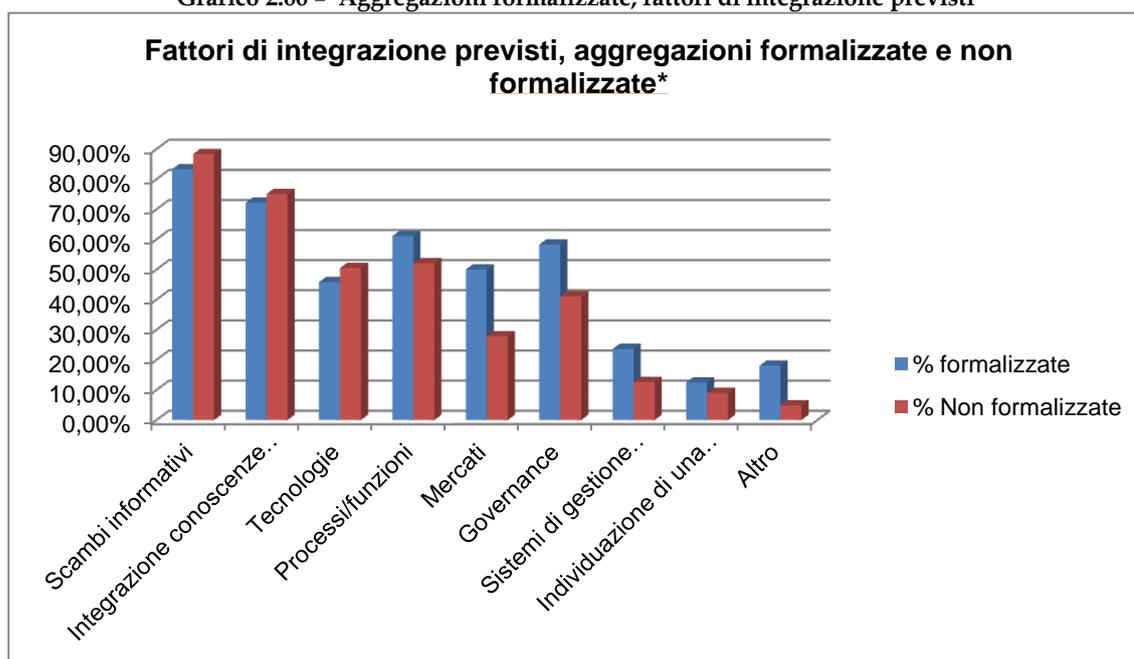
Fattori di integrazione previsti	Frequenza totale	% sul totale	Frequenza formalizzate	Frequenza non formalizzate	% formalizzate	% Non formalizzate	% Formalizzazione
Scambi informativi	334	87.66%	60	273	83.33%	88.35%	18.0%
Integrazione conoscenze chiave	284	74.54%	52	232	72.22%	75.08%	18.3%
Tecnologie	189	49.61%	33	156	45.83%	50.49%	17.5%
Processi/funzioni	205	53.81%	44	161	61.11%	52.10%	21.5%
Mercati	122	32.02%	36	86	50.00%	27.83%	29.5%
Governance	169	44.36%	42	127	58.33%	41.10%	24.9%
Sistemi di gestione tecnica/qualità/certificazione	57	14.96%	17	39	23.61%	12.62%	29.8%
Individuazione di una location di rete	37	9.71%	9	28	12.50%	9.06%	24.3%

Altro	28	7.35%	13	15	18.06%	4.85%	46.4%
% Totale progetti	381	100.00%	72	309	100.00%	100.00%	18.9%

Fonte: Éupolis Lombardia

L'ipotesi della **diversa intensità dei fattori di aggregazione nelle decisioni di formalizzare la rete**, è bene esemplificata nel grafico successivo, in cui per ogni fattore di integrazione dichiarato è calcolata la % aggregazioni formalizzate e non formalizzate.

Grafico 2.66 - Aggregazioni formalizzate, fattori di integrazione previsti



Fonte: Éupolis Lombardia

### Considerazioni di sintesi

L'analisi dei contratti di rete formalizzati rispetto al totale delle aggregazioni che hanno partecipato al bando ERGON ha consentito di formulare delle ipotesi interpretative interessanti, che possono anche avere valore predittivo, sulla sostenibilità e praticabilità dei progetti di aggregazione, consentendo in parte di "depurare" l'effetto bando sul comportamento delle aziende:

1. La probabilità che le collaborazioni tra aziende sortiscano un contratto di rete formalizzato aumentano con il crescere delle dimensioni in senso lato della rete, intendendo per dimensioni:
  - a. Il numero di **addetti** della rete (il tasso di formalizzazione passa da **11,1%** per le reti Micro a **68,8%** per le reti Grandi)
  - b. Il valore del **fatturato** aggregato della rete (da **11,1%** per le reti Micro a **58,3%** per le reti Grandi)
  - c. Il valore del fatturato **export** aggregato della rete (da **14,6%** per le reti con Propensione assente a **28,1%** per le reti con Propensione elevata)

- d. Il numero della **aziende componenti** la rete (da **9,1%** per le reti Minime a **41,5%** per le reti Allargate).
  - e. La probabilità di formalizzare la collaborazione tra aziende attraverso il contratto di rete tende ad aumentare tanto più si passa dalla condivisione di risorse immateriali (conoscenze, competenze) alla condivisione di risorse di mercato, di governance, di logistica. Nel primo caso si ha un tasso di formalizzazione al di sotto del 20%, nel secondo superiore.
2. La probabilità di formalizzare la collaborazione tra aziende attraverso il contratto di rete tende ad aumentare tanto più si passa dalla condivisione di risorse immateriali (conoscenze, competenze) alla condivisione di risorse di mercato, di governance, di logistica. Nel primo caso si ha un tasso di formalizzazione al di sotto del 20%, nel secondo superiore.
3. Rispetto agli aspetti più propriamente di business, le aggregazioni che presentano una maggiore “facilità” a costituirsi in contratto di rete sembrano essere quelle che si focalizzano sulla messa in comune del proprio sistema di offerta, per confluire in una offerta più ampia da proporre al mercato:
- a. 25,3% il tasso di formalizzazione delle aggregazioni che basano su questo aspetto il loro programma di rete
  - b. 21,3% il tasso di formalizzazione delle aggregazioni che presentano questo tipo di collaborazione tra le aziende
  - c. 22,5% il tasso di formalizzazione delle aggregazioni con appartenenza settoriale univoca
  - d. Il programma ERGON ha provocato la costituzione di nuovi “progetti di aggregazione”, soprattutto nel settore dei servizi, quali i Servizi professionali e le Attività professionali (con aggregazioni che in molti casi erano prevalentemente finalizzati al bando, in quanto presentano un limitato tasso di formalizzazione dei contratti: 13 e 11%); mentre risultano essere più avanti nel processo di costituzione - e di formalizzazione - della rete i settori industriali: Metallurgico (44,4%), Costruzioni (23,4%), Meccanico-Elettronico (21,8%) oltre agli Altri servizi di supporto alle imprese (30%).
4. Il programma ERGON ha provocato la costituzione di nuovi “progetti di aggregazione”, soprattutto nel settore dei servizi, quali i Servizi professionali e le Attività professionali (con aggregazioni che in molti casi erano prevalentemente finalizzati al bando, in quanto presentano un limitato tasso di formalizzazione dei contratti: 13 e 11%); mentre risultano essere più avanti nel processo di costituzione - e di formalizzazione - della rete i settori industriali: Metallurgico (44,4%), Costruzioni (23,4%), Meccanico-Elettronico (21,8%) oltre agli Altri servizi di supporto alle imprese (30%).

### 2.4.3 Il ruolo dell'innovazione e delle emerging industries in ERGON

Tra le caratteristiche del Bando ERGON non vi è un interesse prioritario per le tematiche legate all'innovazione. In altre parole, tra i requisiti per l'ammissibilità dei progetti non rientrava l'innovazione in termini di prodotto/servizio, o di processo, o ancora un'attenzione particolare alle tematiche della Ricerca e Sviluppo. Tuttavia, analizzando i 381 progetti pervenuti, il gruppo di ricerca ha constatato l'esistenza di un elevato numero di proposte dove l'innovazione costituiva un elemento preponderante. In molti casi, l'implementazione di un'innovazione è il mezzo (dunque è l'oggetto del programma) per raggiungere altri obiettivi prioritari, soprattutto in termini di espansione del mercato. In altri casi, la Rete tra imprese si costituisce proprio con il preciso scopo di realizzare attività congiunte di R&S, accentrando in un'unica struttura fisica le risorse materiali e immateriali preposte allo scopo, oppure condividendo gli asset della conoscenza attraverso altre modalità. La Rete si conferma dunque come strumento potenzialmente idoneo per effettuare "massa critica" e, attraverso la condivisione di risorse e lo sfruttamento di economie di scala, per realizzare attività che a livello delle singole aziende, a causa delle ridotte dimensioni economiche o di addetti, non erano possibili.

Parallelamente al tema dell'innovazione tout court, il gruppo di ricerca ha effettuato delle riflessioni, sulla base dei dati disponibili relativi all'analisi dei progetti, a proposito delle "emerging industries", Il concetto di **emerging industries** rappresenta l'intersezione tra una unità di analisi (l'**industria**) e un intervallo temporale (**prime fasi di sviluppo**): le emerging industries sono industrie nella loro prima fase di sviluppo (Abrahamson, 1997; Ven de Ven and Garud). Esistono diversi tentativi di classificare le emerging industries ma non c'è ancora in letteratura un **criterio univoco**<sup>6</sup>.

Abrahamson, Ven de Ven e Garud (1997) hanno elaborato una matrice che segnala le caratteristiche che un determinato settore dovrebbe manifestare per poter essere considerato una "emerging industry". Tali settori devono essere formati da imprese che condividono: un **elevato tasso di innovatività**, un **rapido tasso di crescita**, la **capacità di attirare capitale di rischio** (per esempio sotto forma di venture capital o di business angels) e devono essere in grado di **attirare l'attenzione di altri settori**. Tali caratteristiche vengono riportate nella tabella di seguito:

Tabella 2.58 - Un possibile schema di classificazione delle Emerging Industries

Assunzione	Effetto	Classificazione
Le imprese di una emerging industry sono molto innovative	Presentano prodotti diversi da quelli presenti sul mercato	Basata sui brevetti registrati dall'impresa
Le imprese di una emerging industry crescono molto in fretta	La crescita dimensionale, di fatturato e di mercato è veloce	Basata sul potenziale di crescita settoriale
Le imprese di una emerging industry attirano molto capitale di rischio	La crescita della raccolta azionaria o di capitale è rapida	Basata sulla raccolta di capitale dell'impresa
Le imprese di una emerging industry attirano l'interesse di imprese di altri settori	Si genera un effetto isomorfo di imitazione da parte di altre aziende	Basata su un'analisi inter-settoriale

Fonte: da Monfardini E. e L. Probst, 2001. *Mobile Industries*. PWC Consulting, Demonstrator Workshop, Copenhagen, Danimarca

<sup>6</sup> www.clusterobservatory.eu

È possibile, sulla base di questo schema concettuale, individuare l'esistenza di Emerging Industries tra le Reti che hanno partecipato ad ERGON? Va subito precisato che una classificazione basata sulle categorie di **innovazione con presenza di brevetti/crescita settoriale/raccolta azionaria/effetto imitativo** non è possibile con i dati a disposizione per l'analisi del bando ERGON. E' possibile però approssimarsi al primo criterio citato, assumendo come riferimento per l'individuazione delle reti assimilabili alle Emerging Industries un **forte contenuto innovativo** e la loro possibile **collocazione nei distretti tecnologici** definiti dalla Regione Lombardia. In questa assunzione, ci riferiamo alla posizione secondo cui che le industrie nascono/si rinnovano per l'entrata di una nuova, indipendente (*de novo*) impresa che propone un prodotto/servizio non esistente nel mercato (es., imprese dot.com) o per la creazione di prodotti innovativi rispetto al mercato esistente da parte di imprese esistenti (*de alio*) (es., Sony e il compact disc) (Goldfarb et al., 2007; McKendrick et al., 2003).

Ipotizziamo che **sia possibile segnalare la potenziale presenza di emerging industries tra le aggregazioni presenti nel bando ERGON** i cui programmi di rete presentino le seguenti caratteristiche: “

1. Attività imprenditoriale a forte contenuto innovativo” (in termini di **innovazione tecnologica di prodotto/servizio e/o di processo**), cioè:

- abbiano come obiettivo prioritario del programma l'**innovazione**
- abbiano come business prioritario lo sviluppo di **prodotti e/o servizi** con caratteristiche di **novità rispetto al mercato**, incentrati sull'utilizzo di **nuove tecnologie (innovazione di prodotto/servizio)**, ovvero
- introducano **nuovi processi** (produttivi, logistici o distributivi), volti al **miglioramento radicale delle performance d'impresa (innovazione di processo)**

2. Appartenenza a uno degli **ambiti di intervento** dell'Accordo di Programma MIUR-Regione Lombardia: Agroalimentare; Aerospazio; Edilizia sostenibile; Automotive; Energia; Fonti rinnovabili ed assimilate; Biotecnologie; ICT; Materiali avanzati (o nuovi materiali); Moda e design; Meccanica di precisione, metallurgia e beni strumentali

Sulla base di queste considerazioni, sono state dunque effettuate delle ulteriori elaborazioni partendo dal database disponibile sui progetti presentati per il Bando ERGON. La prima variabile che è stata usata come “filtro” per individuare i progetti ad alto contenuto innovativo è “Obiettivo prioritario del programma”, sulla base della quale è stata operata un'ulteriore discriminazione per quanto riguarda l' “Oggetto del programma ERGON”. Sono stati isolati solo i progetti che rispondessero alle categorie “Nuovo prodotto”, “Nuovo servizio”, “Innovazione/Ottimizzazione processo produttivo/logistico”, “Innovazione/Ottimizzazione rete distributiva”. I risultati sono riportati di seguito:

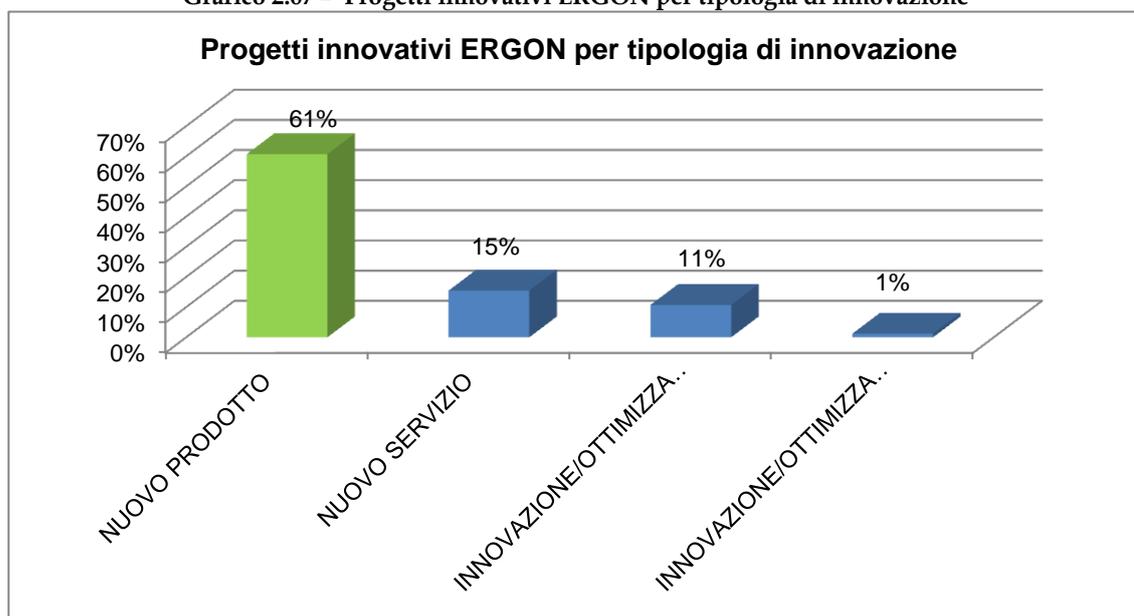
Tabella 2.59 - Progetti innovativi ERGON per tipologia di innovazione

Tipologia di innovazione	Frequenza	%
NUOVO PRODOTTO	51	61%
NUOVO SERVIZIO	12	15%
INNOVAZIONE/OTTIMIZZAZIONE PROCESSO PRODUTTIVO/ LOGISTICO	9	11%
INNOVAZIONE/OTTIMIZZAZIONE RETE DISTRIBUTIVA	1	1%
<b>Totale progetti innovativi*</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

\* Il totale si riferisce ai progetti che presentano l'innovazione come obiettivo prioritario

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Grafico 2.67 - Progetti innovativi ERGON per tipologia di innovazione



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

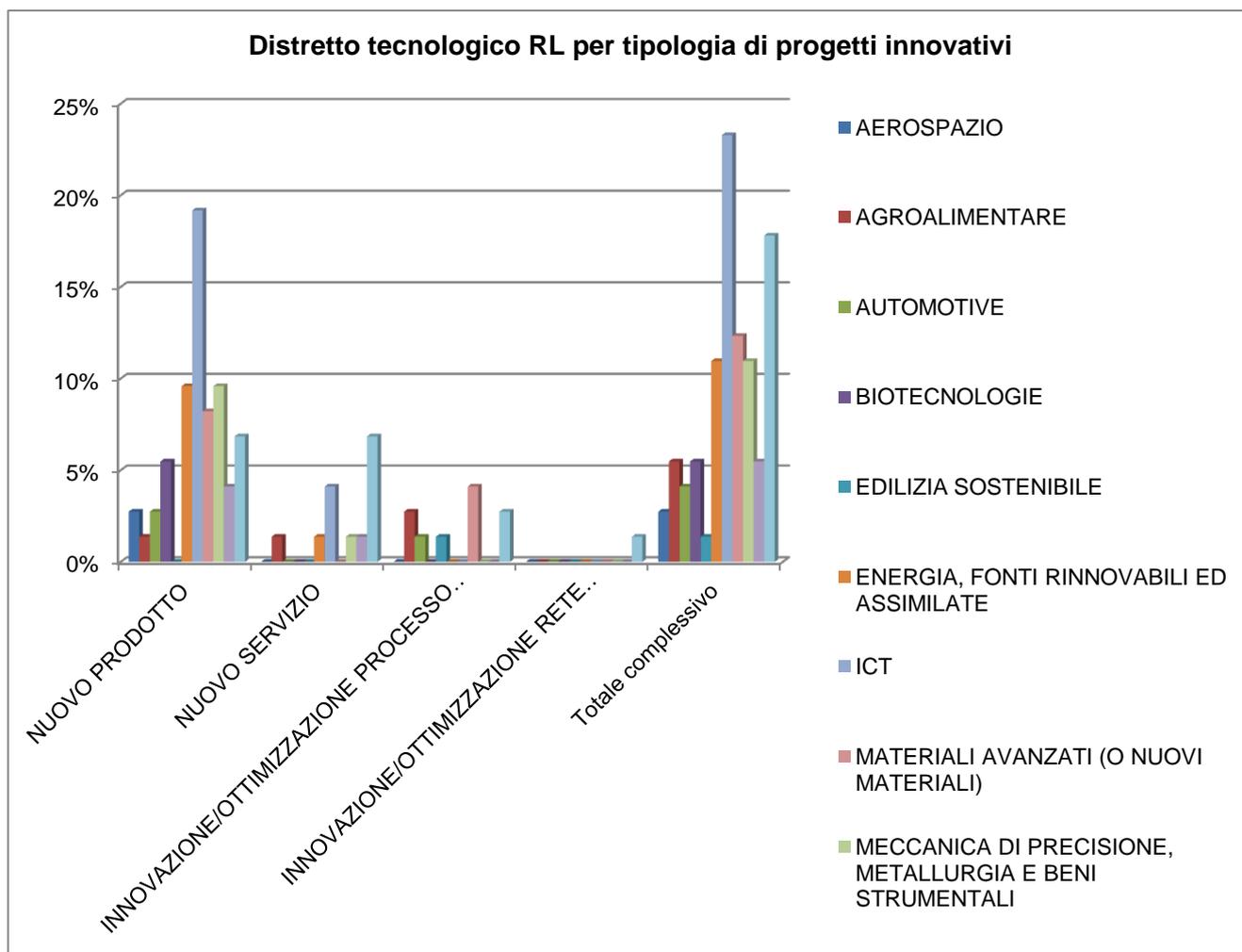
Successivamente, è stata effettuata un'ulteriore selezione tra questi 73 progetti relativamente alla possibile collocazione in uno dei Distretti Tecnologici di Regione Lombardia, individuati attraverso il Bando del MIUR. Le percentuali più elevate si riscontrano nel settore delle energie rinnovabili e dell'informatica, relativamente ai progetti focalizzati sull'innovazione di prodotto.

Tabella 2.60 - Progetti innovativi ERGON per distretto tecnologico RL di riferimento

Tipologia di innovazione	AEROSPAZIO	AGROALIMENTARE	AUTOMOTIVE	BIOTECNOLOGIE	EDILIZIA SOSTENIBILE	ENERGIA, FONTI RINNOVABILI ED	ICT	MATERIALI AVANZATI (O NUOVI MATERIALI)	MECCANICA DI PRECISIONE, METALLURGIA E BENI STRUMENTALI	MODA E DESIGN	% NESSUNO	Totale complessivo
NUOVO PRODOTTO	3%	1%	3%	5%	0%	10%	19%	8%	10%	4%	7%	51
NUOVO SERVIZIO	0%	1%	0%	0%	0%	1%	4%	0%	1%	1%	7%	12
INNOVAZIONE/OTTIMIZZAZIONE PROCESSO PRODUTTIVO/LOGISTICO	0%	3%	1%	0%	1%	0%	0%	4%	0%	0%	3%	9
INNOVAZIONE/OTTIMIZZAZIONE RETE DISTRIBUTIVA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1
<b>Totale complessivo</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>11%</b>	<b>23%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>	<b>18%</b>	<b>73</b>

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Grafico 2.68 – Progetti innovativi ERGON per distretto tecnologico RL di riferimento



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

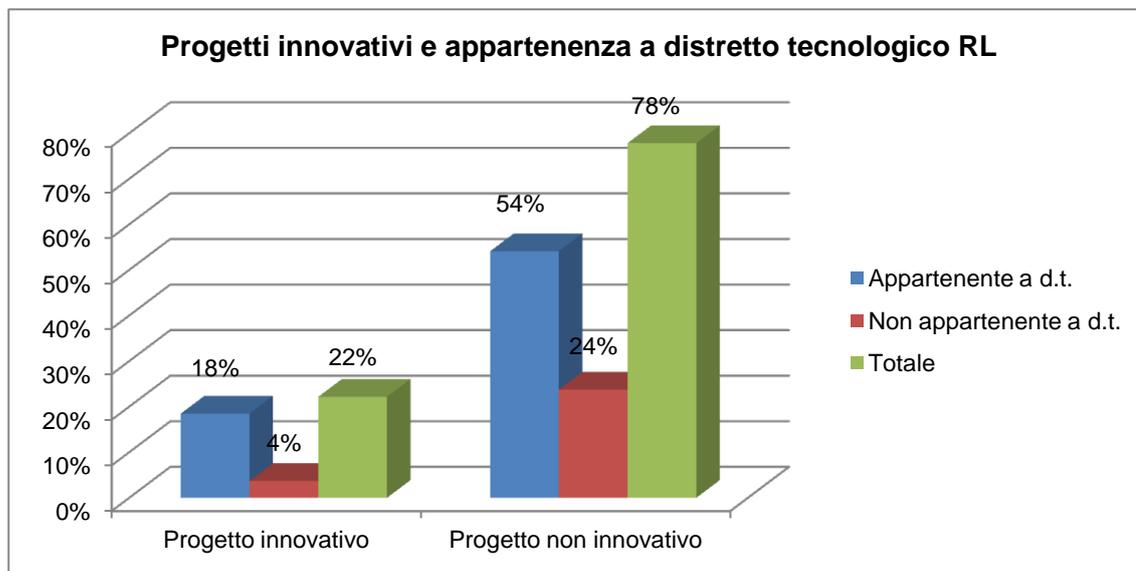
Infine, è stata incrociata la caratteristica “innovatività del progetto” con l’appartenenza ad un distretto tecnologico. Il **18% di tutti i 381 progetti presentati per il Bando presenta elementi di innovatività ed è collocabile in uno dei distretti tecnologici regionali.**

Tabella 2.61 – Progetti innovativi ERGON e appartenenza a distretto tecnologico RL

Appartenenza a distretto tecnologico		Appartenente a d.t.	Non appartenente a d.t.	Totale
Progetto innovativo	Progetto innovativo	18%	4%	22%
	Progetto non innovativo	54%	24%	78%
Totale progetti				379

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Grafico 2.69 - Progetti innovativi ERGON e appartenenza a distretto tecnologico RL



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

In conclusione, l'approfondimento ha permesso di fare emergere i seguenti risultati:

- Il 61% dei progetti che hanno l'innovazione come obiettivo prevalente è focalizzato sulla realizzazione di nuovi prodotti, mentre il 15% sulla creazione di un nuovo servizio (la somma arriva al 76% del totale)
- Tra le innovazioni di servizio e prodotto, si registra una netta prevalenza di progetti collocabili nell'ambito del distretto tecnologico ICT, mentre per quelle del processo produttivo e logistico il distretto dei materiali avanzati è più rappresentato
- Dato finale è dunque che il **18% dei progetti ERGON (quindi circa 1 su 5) è focalizzato sull'innovazione ed è collocabile in uno dei distretti tecnologici individuati da Regione Lombardia.**

Focalizzando l'analisi sulle innovazioni di prodotto, ovvero sulle imprese che si propongono la **creazione di un prodotto non esistente nel mercato** (*de alio*) si è svolta un'analisi qualitativa sulle business idea dei progetti al fine di identificare le proposte che dichiarano di sviluppare prodotti innovativi rispetto al mercato esistente. Si tratta di un'analisi basata sulla dichiarazione da parte dei proponenti e pertanto suscettibile di un *bias* dovuto al fatto che non è possibile identificare con certezza quali proposte siano realmente innovative rispetto all'esistente sul mercato.

Sono state identificate **23 proposte**, sulle 73 precedentemente selezionate (31,5%). A seguire vengono elencate sinteticamente le idee progettuali delle proposte identificate.

Tabella 2.62 – Progetti innovativi ERGON e business idea

NOME AGGREGAZIONE	BUSINESS IDEA
TSCB	Realizzazione di un nuovo prodotto con materiali altamente innovativi (ponte pedonale in carbonio) e avvio della diffusione commerciale
XRAMAN	Ciclo di sviluppo per la creazione di un nuovo spettrometro attualmente non sul mercato per l'analisi dei materiali (da utilizzare nel settore dei Beni Culturali)
UNI.RE.CO. PLAST	Sviluppo di una linea innovativa di riciclaggio per materie plastiche e commercializzazione su scala mondiale
Tessuto e velluto ignifugo antimacchia	Creazione e commercializzazione di un tessuto e velluto ignifugo antimacchia
PSS - Pneumatic Safety System	Lancio sul mercato nazionale e internazionale di un nuovo prodotto che garantisce la totale messa in sicurezza degli impianti fotovoltaici. La rete ha già acquisito il brevetto e intende operare per riprogettare, ingegnerizzare e industrializzare i componenti, realizzare la documentazione tecnica e le certificazioni, commercializzare il prodotto attraverso reti distributive già operanti
ENERGIE ALTERNATIVE SOSTENIBILI	Messa a punto, brevettazione e commercializzazione di piccoli impianti per la produzione di energia elettrica (>1MW) attraverso combustibili ecologici (cippato o scarti lavorazione legno e biomasse in genere). Il programma prevede lo sviluppo di nuove tecnologie, la prototipazione, test e sperimentazione, commercializzazione e installazione del prodotto.
Cobalto Free	Realizzazione di una innovazione di processo: realizzazione di passivazione galvanica senza uso di cobalto, classificato come sostanza pericolosa. Si tratta di un procedimento chimico destinato ad applicazioni nel settore della componentistica auto motive
V.A.I. (motoVeicoli Amici e Intelligenti)	Realizzazione di tecnologie per la sicurezza e l'uso responsabile del motociclo (dispositivo che non consente accensione moto se casco non è indossato correttamente, dispositivo che comunica con centrale operativa segnalando eventi imprevisti)
R&D-Orbit	Aggregazione per la realizzazione di un dispositivo innovativo per il rientro in sicurezza di satelliti in orbite basse al termine del loro ciclo di vita
NAVIBUS	Realizzazione di un battello innovativo per la navigazione fluviale. Il prodotto sarà innovativo in termini di modularità (possibilità di diverse strutture a seconda delle condizioni meteo o del letto del fiume) e di risparmio energetico (elettrico).
LIMULUX	Realizzazione e commercializzazione di un innovativo lampione autopulente . Dopo la fase di prototipazione, il progetto prevede la fase di ingegnerizzazione e di analisi dei mercati geografici precedente al lancio su larga scala del prodotto
NBM	Sviluppo di un innovativo sistema di monitoraggio delle funzioni vitali del neonato in fase post-parto non intrusivo. Si prevede realizzazione di una funzione di "monitoraggio indossabile"

SUN-DRONES	Collaborazione organizzativa, tecnica e commerciale tra imprese nel settore della produzione di macchine automatizzate per il trattamento superficiale di materiali speciali. In particolare, si tratta di un sistema innovativo di pulizia dei pannelli fotovoltaici
ECOEDILBOX	Realizzazione di container per la raccolta di macerie edili ed altri rifiuti derivanti dall'attività edile. Non esiste in Italia uno strumento specifico per la raccolta di questi detriti
ECOGYPSUM	Imprese nel settore dell'edilizia che intendono realizzare un macchinario innovativo per il trattamento e la lavorazione del cartongesso al fine di favorire il riciclo di materiale. Il macchinario non è presente sul mercato e sarà oggetto di brevetto. La macchina divide il cartone dal gesso senza triturazione, in maniera che i materiali siano rivendibile
CHRONO	Realizzazione di un innovativo palo cronometrico per gare ufficiali di atletica e di sci
SILTAP - TAPPI IN SILICONI E/O IN MATERIALI COMPOSITI RIGENERATI	Elaborazione di un piano di ricerca industriale che ha come obiettivo la realizzazione di un nuovo prodotto destinato al settore agroalimentare in grado di garantire un alto livello qualitativo per il segmento enologico: tappi per vino realizzati in silicone alimentare HTV a catalisi platinica, che garantisce proprietà chimico- fisiche, meccaniche e organolettiche superiori agli attuali tappi in commercio di sughero o di poliuretano.
MI.DIAN (MIni DIgestori ANaerobici)	Realizzazione di un prototipo di bireattore per il processamento di rifiuti solidi urbani ai fini di cogenerazione energetica
I- WATCH	Realizzazione di un innovativo robot destinato alla sorveglianza
SIGMA2	Realizzazione di una innovativa macchina utensile per lavorazione di piccole componenti con asportazione di truciolo. La macchina è dotata di un robot antropomorfo
FiliPeRFeTTI	Realizzazione di un forno innovativo per il trattamento del filo metallico attraverso la complementarietà di competenze tra aziende del settore
FAPPROM (Fast Prothesis Production and Management)	Realizzazione di una protesi in cranioplastica in materiale biocompatibile da parte di aziende in filiera. Le protesi sono costruite su misura del paziente
CLOUDCLOCKS	Realizzazione di nuovi badge a tecnologia wireless che non necessitano di strisciamento

Fonte: Éupolis Lombardia

I progetti sopra esposti evidenziano come le aggregazioni che hanno partecipato al bando Ergon dimostrano una notevole **capacità di innovazione**, o perlomeno di *volontà* di innovazione, che in alcuni casi si presume non troverà realizzazione industriale senza il finanziamento pubblico. Sebbene il bando fosse focalizzato sulla promozione dell'istituto della rete e non sulla promozione dell'innovazione, le imprese lombarde hanno sviluppato proposte che **innovano il mercato**, ovvero che presentano prodotti che sul mercato (italiano e/o europeo/mondiale) non esistono o che le imprese dichiarano non esistere.

L'analisi qui svolta non permette di dichiarare che il bando Ergon abbia promosso la realizzazione di progetti rivelatori dell'esistenza di emerging industries, ma consente di affermare che **l'istituto della rete può aiutare le MPMI** a sviluppare attività fortemente innovative che forse non si sarebbero potute realizzare se le diverse imprese avessero agito individualmente.

## 3. QUESTIONARIO

### 3.1. Struttura e finalità del questionario

La seconda attività di progetto è consistita **nell'elaborazione e nella somministrazione online di un questionario** destinata alle aggregazioni che hanno partecipato al Bando ERGON ai fini di rilevare una serie di altre informazioni utili per comprendere il fenomeno delle aggregazioni e delle reti di imprese. Si tratta di dati che non sono reperibili attraverso l'Analisi Desk dal momento che non possono essere deducibili dai materiali di progetto e che hanno consentito di raggiungere le seguenti finalità analitiche:

- 1) raccogliere **informazioni primarie** non ricavabili dall'Analisi Desk delle schede progetto;
- 2) Ottenere dati aggiornati sullo **stato di sviluppo** delle aggregazioni;
- 3) Rilevare **percezioni** delle aziende sulle politiche regionali e sugli elementi incentivanti/disincentivanti nel processo di aggregazione.

Il questionario è stato strutturato in quattordici domande che prevedevano **differenti modalità di risposta** (chiusa, multipla, indicazione di valutazioni di intensità secondo la scala Likert, aperta) e sono state inquadrate in tre blocchi logici:

- 1) variabili di **stato della rete** (oggettivo o di percezione);
- 2) variabili di **funzionamento della rete** (con dati di interesse non presenti nell'analisi desk);
- 3) variabili di **valutazione del ruolo di ERGON** e più in generale **delle politiche pubbliche**.

L'analisi dei dati è stata realizzata considerando sia la **distribuzione di frequenza** su ogni domanda sia la **correlazione tra le variabili** di stato e altre domande (sia di funzionamento che di valutazione politiche pubbliche).

Non è stato invece possibile costruire delle relazioni tra le variabili dell'analisi desk e quelle del questionario, dal momento che i dati che saranno ottenuti avranno origine da due campioni diversi (i 1547 soggetti imprenditoriali partecipanti per quanto riguarda l'analisi desk, i capofila di ognuna delle 381 aggregazioni per quanto riguarda il questionario).

### 3.2. Modalità di somministrazione

Il questionario è stato predisposto sulla piattaforma per rilevazioni survey online "Survey Monkey" ed è stato aperto alla fine del mese di luglio per le sole imprese partecipanti a ERGON che hanno ricevuto il finanziamento regionale. Si è deciso di attendere la pubblicazione della graduatoria dei progetti finanziati per **non incappare in un bias metodologico** per cui i rispondenti avrebbero potuto rispondere in modo

non veritiero, pensando che il questionario avrebbe potuto in qualche modo influenzare il meccanismo decisionale della Regione sugli esiti del bando.

All'inizio del mese di settembre, per incrementare il più possibile il tasso di risposta e ottenere il maggior numero di informazioni, sono state effettuate le seguenti azioni:

- contatto sistematico a mezzo telefonico dei referenti di tutte le 82 aggregazioni beneficiarie del finanziamento, per sollecitare in merito alla compilazione ed offrire supporto tecnico nel caso di difficoltà durante la compilazione;
- contatto sistematico a mezzo di posta elettronica dei referenti di tutte le altre 299 aggregazioni non beneficiarie del finanziamento, per sollecitare in merito alla compilazione sottolineando l'importanza di ricevere risposte utili per la definizione di politiche regionali che potranno essere attivate in futuro;
- monitoraggio sistematico del tasso di risposta

Tali azioni hanno consentito di ottenere una copertura quasi totale del campione relativo alle aggregazioni finanziate e di ottenere un buon tasso di risposta anche da parte delle altre, per le quali non era scontato attendersi un *redemption rate* particolarmente elevato. La chiusura del questionario è stata effettuata il 30 settembre ed ha consentito la raccolta di risposte da parte di **126 aggregazioni** diverse, suddivise tra **72 aggregazioni finanziate e 54 non finanziate**. L'obiettivo iniziale dei ricercatori era di ottenere almeno 100 risposte, dunque l'universo a disposizione costituisce un campione sufficientemente grande per poter effettuare delle elaborazioni e delle interpretazioni dei dati attendibili.

**Tabella 3.1 - Aggregazioni rispondenti al questionario, valore assoluto e percentuale di finanziate/non finanziate**

Il vostro progetto è stato approvato?	%	Totale	Totale Aggregazioni	Tasso di risposta al questionario
No	42.8%	54	295	18.3%
Sì	57.1%	72	82	87.8%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>	<b>126</b>	<b>377</b>	<b>33.4%</b>

Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3. Elaborazione delle risposte

In questo capitolo saranno presentate le elaborazioni relative alla risposte ottenute a ciascuna domanda. Inoltre, sono stati effettuati degli incroci rispetto ad alcune domande principali (relative soprattutto allo stato della rete) per poter effettuare comparazioni utili rispetto ad alcune condizioni discriminanti. In particolare, gli incroci principali sono stati effettuati relativamente alle seguenti variabili:

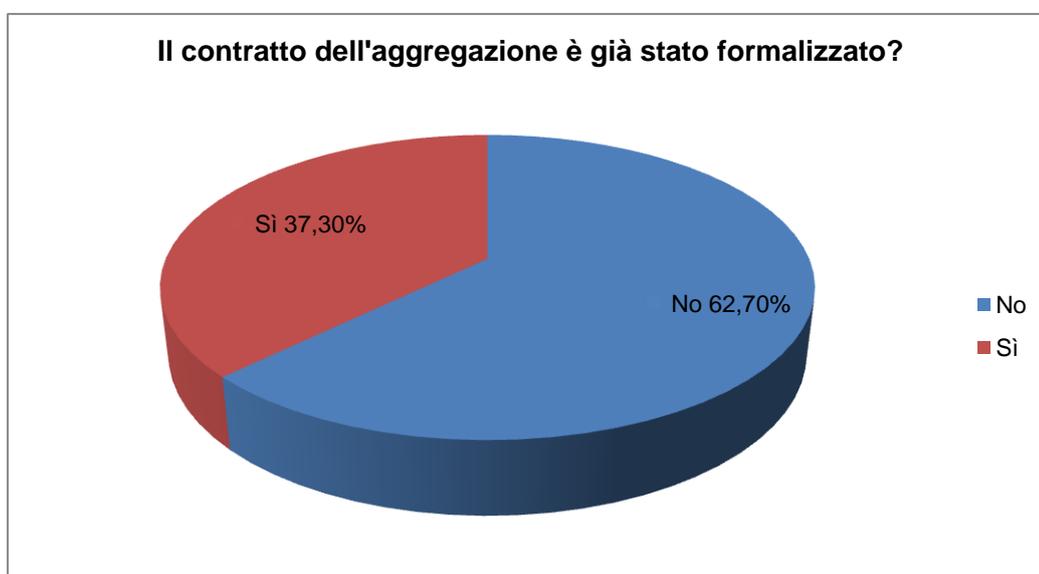
- avere ottenuto il finanziamento ERGON
- avere già formalizzato il contratto dell'aggregazione

Si tratta di “filtri” utili per poter differenziare le risposte delle aggregazioni in merito alle tipologie di domande relative alla valutazione delle politiche pubbliche e ai meccanismi di funzionamento delle aggregazioni.

### 3.3.1 Il contratto dell’aggregazione è già stato formalizzato?

Nonostante la maggior parte dei rispondenti appartenga ad aggregazioni il cui progetto è stato finanziato, più del 60% di esse non presentano un Contratto di Rete formalizzato: ciò è in parte dovuto al fatto che molte delle aggregazioni partecipanti si costituiranno in CdR dopo aver ottenuto il finanziamento.

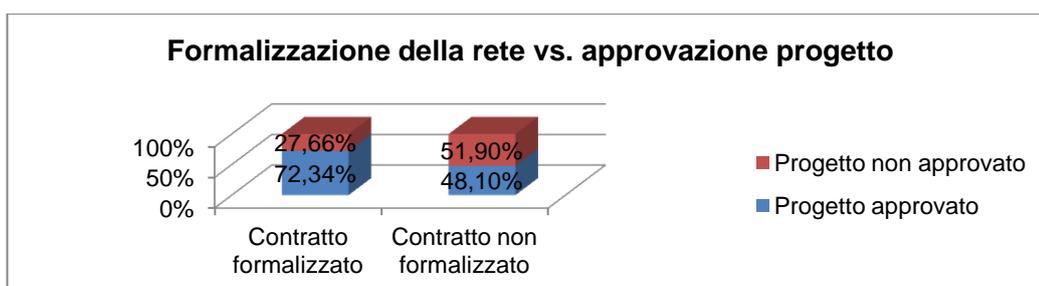
Grafico 3.1 - Il contratto dell’aggregazione è già stato formalizzato?



Fonte: Éupolis Lombardia

La percentuale di aggregazioni che non hanno ricevuto il finanziamento è più alta tra quelle non formalizzate, come sembra ragionevole attendersi.

Grafico 3.2 - Formalizzazione della rete vs. approvazione progetti

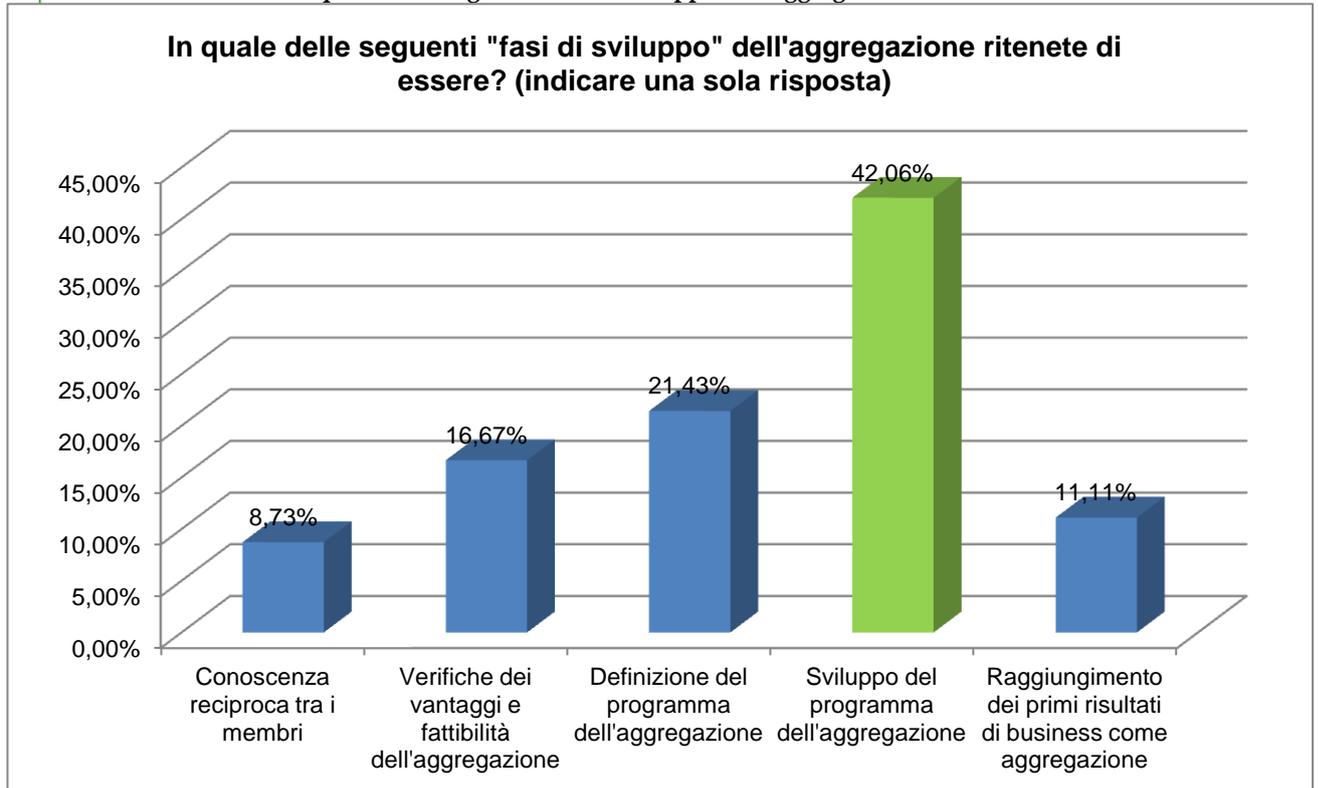


Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.2 In quale delle seguenti fasi di sviluppo dell'aggregazione ritenete di essere?

La maggior parte delle aggregazioni si trova in una fase intermedia del processo di sviluppo delle stesse. In pochi casi si sono registrate risposte di aggregazioni che hanno già conseguito dei risultati: questo responso non ha suscitato sorprese, dato che molte reti si sono appena formalizzate oppure non hanno ancora intrapreso questo processo.

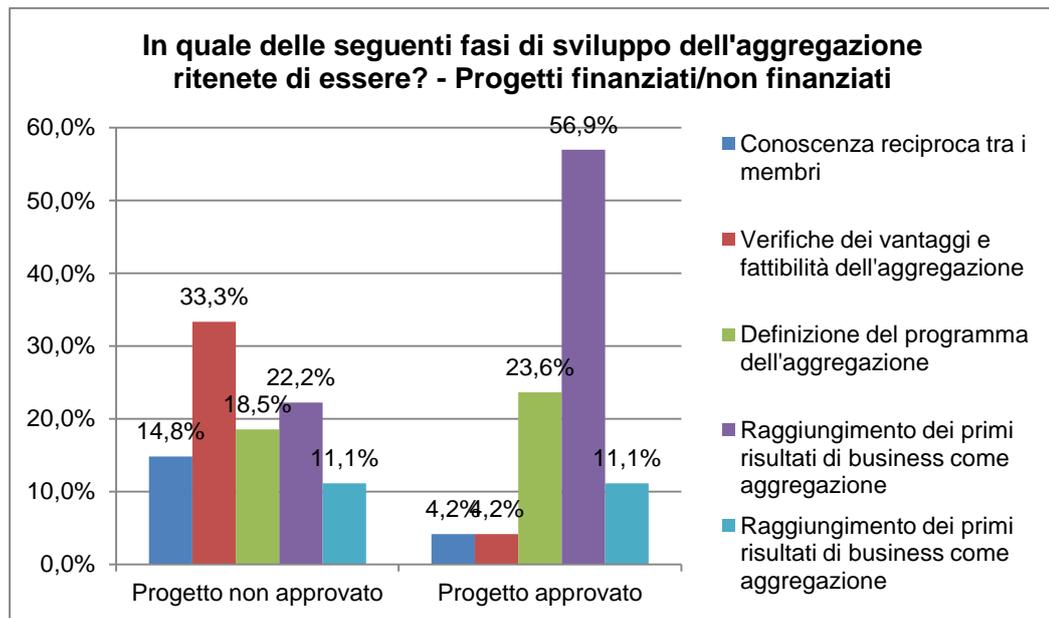
Grafico 3.3 - In quale delle seguenti fasi di sviluppo dell'aggregazione ritenete di essere?



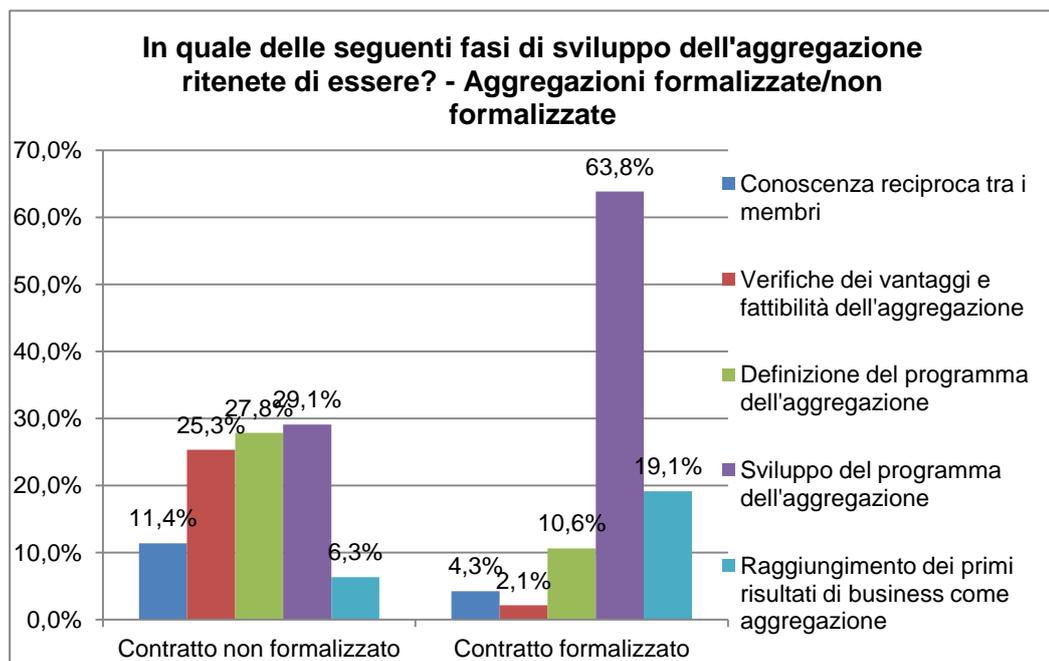
Fonte: Éupolis Lombardia

Come prevedibile, le aggregazioni che hanno ricevuto il finanziamento si trovano in uno stato evolutivo più progredito (sviluppo del programma o raggiungimento primi risultati). Le aggregazioni che non hanno ottenuto il finanziamento sono ancora nella fase di conoscenza reciproca dei partecipanti o di verifica dei vantaggi e fattibilità dell'aggregazione. Tuttavia, i dati a disposizione non permettono di comprendere se queste aggregazioni evolveranno poi realmente in un CdR. I risultati sono ancora più evidenti in tal senso se ci si focalizza solamente sulle aggregazioni formalizzate.

Grafici 3.4 e 3.5 - In quale delle seguenti fasi di sviluppo dell'aggregazione ritenete di essere? -  
 Aggregazioni finanziate e formalizzate



Fonte: Éupolis Lombardia



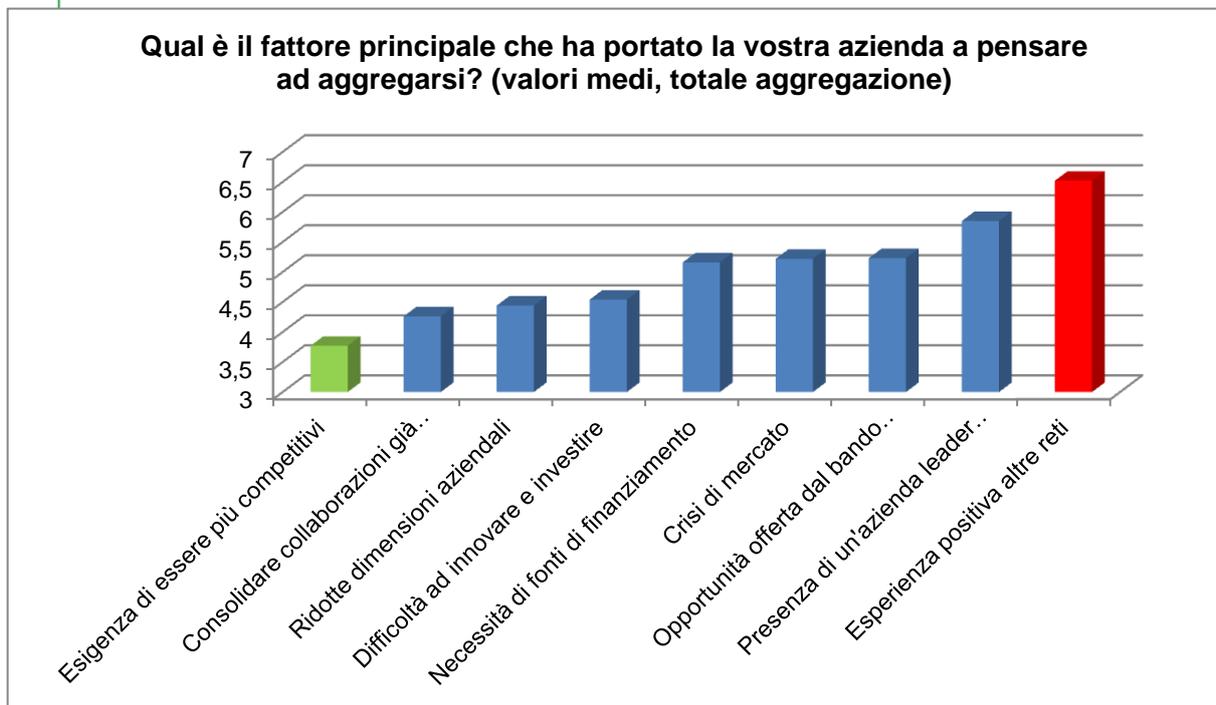
Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.3 Qual è il fattore principale che ha portato la vostra azienda a pensare di aggregarsi?

In questa domanda è stato chiesto alle aziende di ordinare le possibili risposte in una scala di priorità, dalla più rilevante alla meno rilevante (da 1 a 9). L'esigenza di essere competitivi è considerata il fattore principale di spinta all'aggregazione, insieme alla

volontà di consolidare collaborazioni già in atto. L'effetto di imitazione di altre reti e la necessità di fonti di finanziamento hanno invece una rilevanza marginale.

Grafico 3.6 - Qual è il fattore principale che ha portato la vostra azienda a pensare di aggregarsi?



Fonte: Éupolis Lombardia

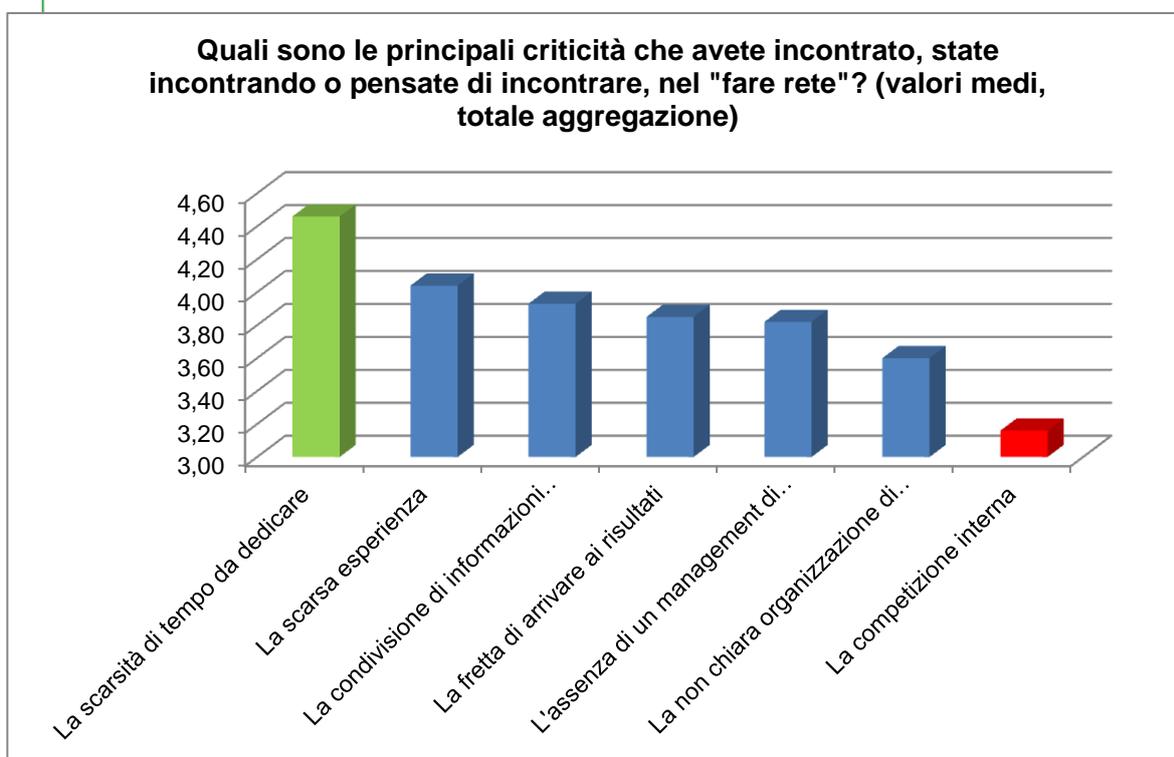
In questo caso non si notano invece scostamenti significativi rispetto alle risposte fornite dalle aggregazioni già formalizzate o che hanno ricevuto il finanziamento regionale.

### 3.3.4 Quali delle seguenti criticità avete incontrato, state incontrando o pensate di incontrare nel "fare rete"?

Il processo dell'aggregazione è inevitabilmente caratterizzato da criticità. Innanzitutto perché la modalità della "Rete" è ancora decisamente nuova e mancano esperienze comparabili come per esempio nel caso dei distretti industriali. Vi sono poi altri motivi che possono portare ad incontrare problematiche durante il "fare rete", come la scarsità di tempo, oppure la conoscenza reciproca da approfondire. In questo caso è stato chiesto alle imprese di rispondere utilizzando la scala Likert, ovvero esprimendo per ogni item di risposta un grado personale di accordo, da "molto in disaccordo" a "molto in accordo". I valori medi, calcolati e rappresentati nel grafico che segue per esigenze di semplificazione dell'esposizione, sono da interpretare in questo modo: i valori più alti sono quelli per i quali si è registrato il maggior disaccordo, e viceversa.

La scarsità di tempo da dedicare alla aggregazione rappresenta la maggiore criticità affrontata, insieme alla condivisione di informazioni (diffidenza reciproca). La competizione interna è invece considerata scarsamente critica.

Grafico 3.7 - Quali sono le principali criticità che avete incontrato, state incontrando o pensate di incontrare, nel "fare rete"?



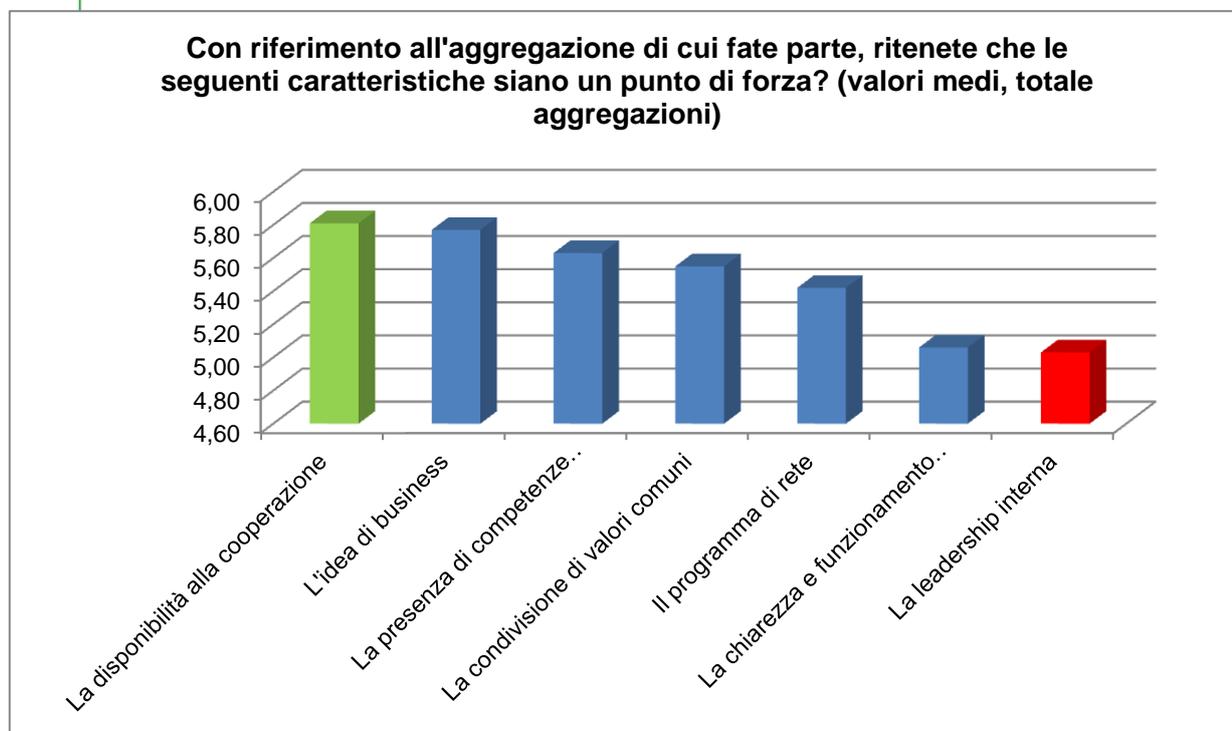
Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.5 Con riferimento alla vostra aggregazione, ritenete che le seguenti caratteristiche siano un punto di forza?

Il processo di aggregazione prevede anche che una Rete, per poter avere successo, debba avere dei punti di forza sui quali puntare, in termini di asset materiali o immateriali, oppure in termini di una forte "idea di business" che fornisca l'elemento di base dal quale possa poi scaturire un processo collaborativo stabile ed efficace. Anche in questo caso è stata adottata come modalità di risposta la scala Likert e nel grafico saranno riportati i valori medi delle risposte secondo la gradazione dal massimo al minimo accordo con gli item di risposta proposti.

Le aggregazioni si percepiscono fortemente collaborative al loro interno, e propense a condividere valori. La governance (chiarezza e funzionamento ruoli e leadership) rappresenta fattori meno valorizzati quali punti di forza, probabilmente perché si tratta nella maggior parte dei casi di reti ancora non formalizzate e che, non avendo ancora adottato dei precisi meccanismi di governance, non sono ancora perfettamente consapevoli dell'importanza di adottare procedure, organi comuni o figure manageriali ad hoc per la gestione del progetto di rete.

Grafico 3.8 - Con riferimento all'aggregazione di cui fate parte, ritenete che le seguenti caratteristiche siano un punto di forza?

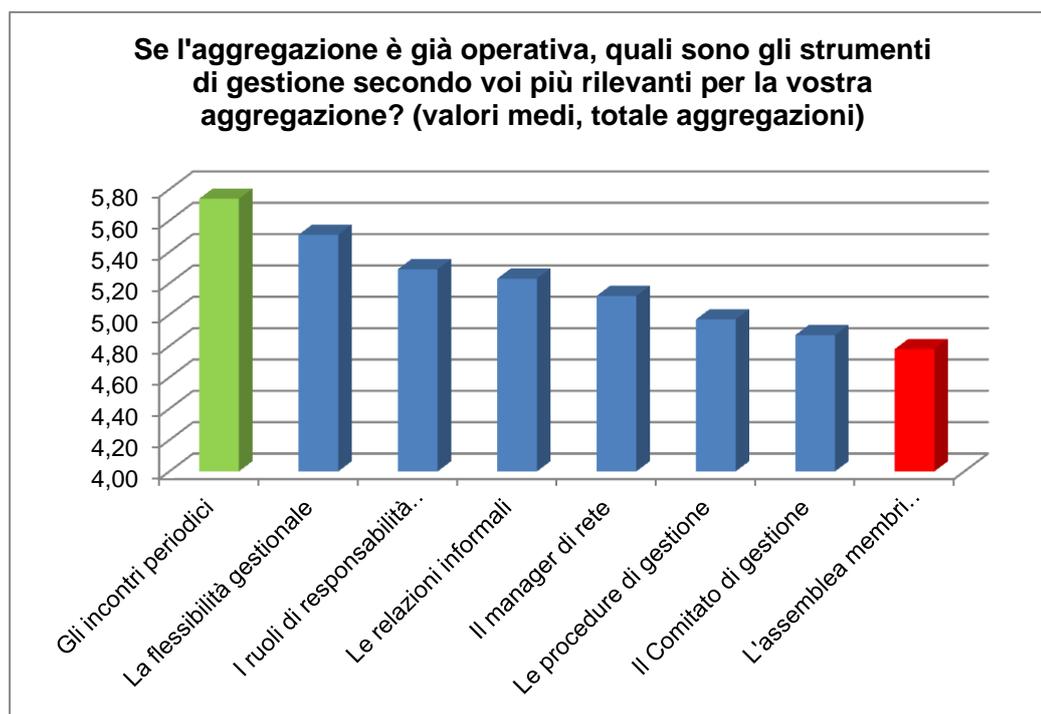


Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.6 Se l'aggregazione è già operativa, quali sono gli strumenti di gestione più rilevanti per la vostra organizzazione?

Con questa domanda l'intento del gruppo di ricerca era quello di esplorare in maggiore profondità l'esistenza di meccanismi di governance specifici da parte delle reti che hanno già intrapreso a livello operativo il proprio progetto di collaborazione. Come per le domande precedenti, è stata adottata una scala di valutazione Likert. Le risposte sembrano rivelare una preferenza per meccanismi gestionali "leggeri" e flessibili, dato che i valori più alti si sono registrati per gli item di risposta che prevedono meccanismi e procedure più informali. Tale risultato è in linea con la natura dello strumento Contratto di Rete, pensato dal legislatore per offrire la possibilità di stabilire un'aggregazione flessibile e con meno vincoli alle imprese.

Grafico 3.9 – Se l'aggregazione è già operativa, quali sono gli strumenti di gestione più rilevanti per la vostra organizzazione?

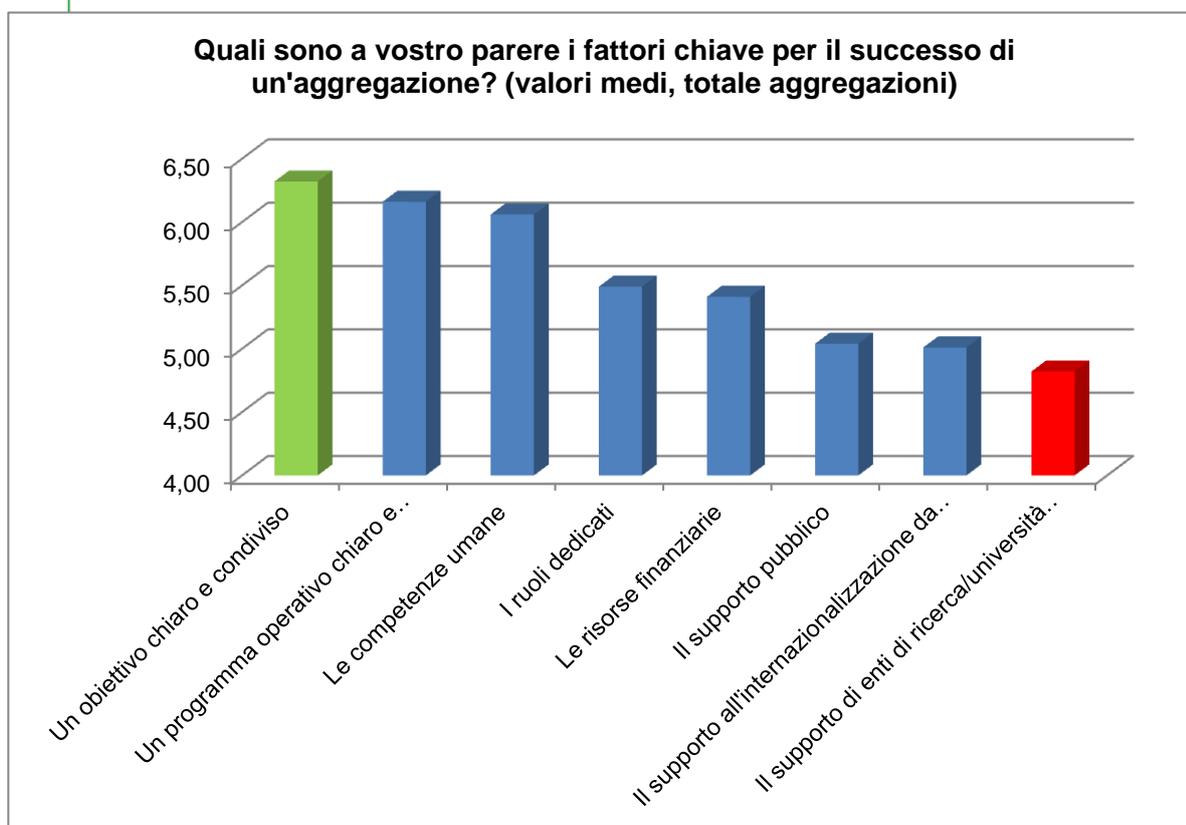


Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.7 Quali sono a vostro parere i fattori chiave per il successo di un'aggregazione?

La domanda in oggetto non chiede opinioni in merito alla specifica aggregazione di cui il rispondente fa parte, ma chiede quali sono i fattori che, in generale, potrebbero costituire il successo di una rete. La modalità di risposta richiesta è la medesima delle domande precedenti. È interessante notare che le imprese hanno attribuito un'importanza maggiore alla necessità di avere un programma e un obiettivo chiari e condivisi, oltre alla facoltà di poter contare su competenze umane di alto livello, mentre minore importanza è stata attribuita alla presenza del supporto da parte delle istituzioni pubbliche o di enti di ricerca e università. Quest'ultima risposta, in particolare, sembra suggerire la persistenza di una mancanza di dialogo e collaborazione tra il mondo delle imprese e quello della ricerca.

Grafico 3.10 – Quali sono a vostro parere i fattori chiave per il successo di un'aggregazione?

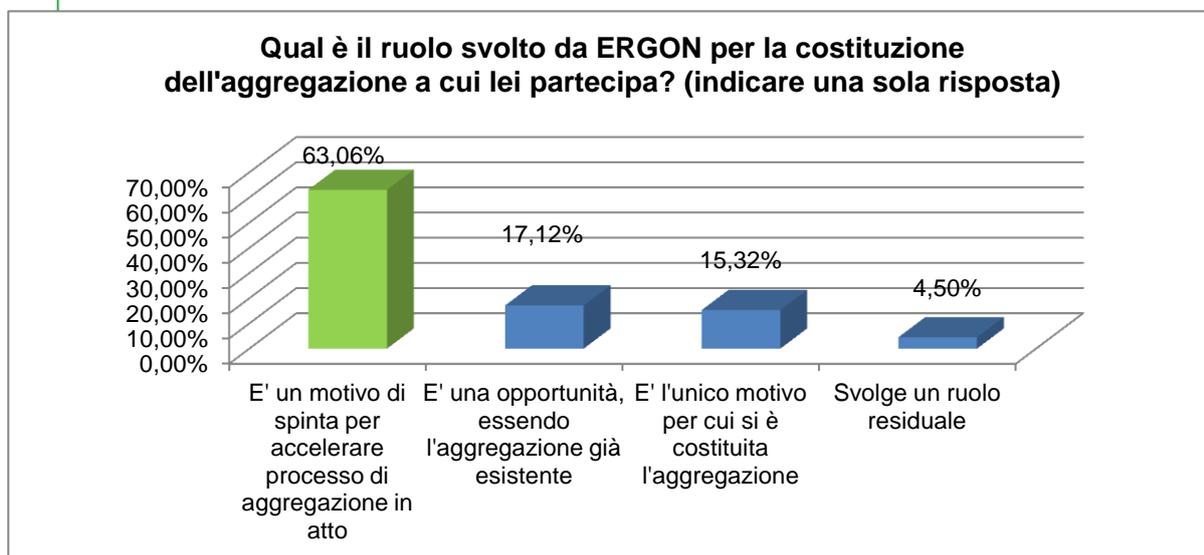


Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.8 Qual è il ruolo svolto da ERGON per l'aggregazione a cui partecipa?

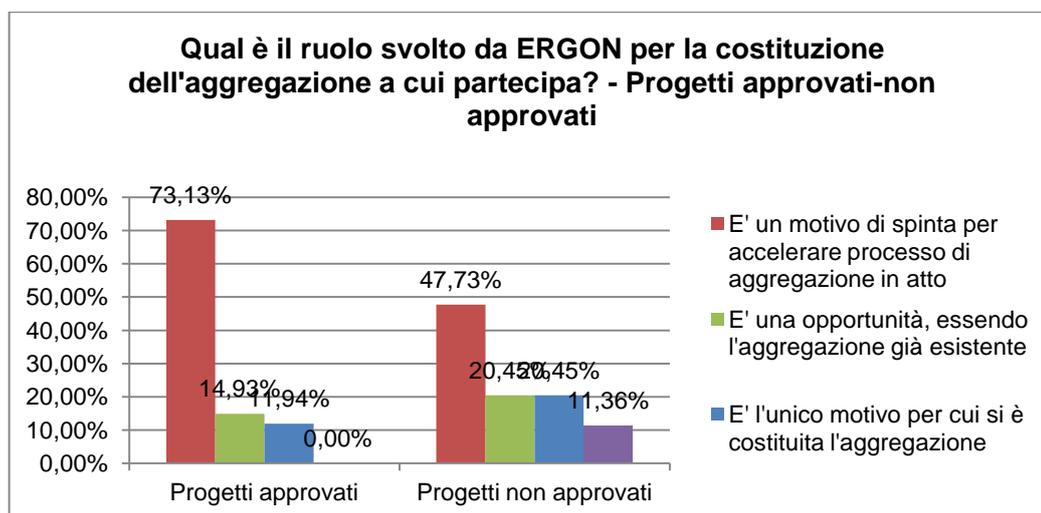
Il questionario entra a partire da questa domanda nel terzo blocco logico, con domande dedicate alla valutazione del Bando ERGON e più in generale delle politiche pubbliche dedicate alle Reti di Imprese. In questo caso è stato chiesto alle imprese di fornire una risposta singola, specificando che ruolo abbia svolto il Bando nell'ambito del processo di aggregazione. È positivo constatare che le imprese abbiano risposto in maggioranza che ERGON abbia svolto un ruolo di ulteriore spinte per favorire l'accelerazione di un processo già in atto, o che sia stato comunque visto come un'opportunità utile per rafforzare tale processo. Le aggregazioni che non sono ancora formalizzate hanno indicato il ruolo del Bando come ulteriore stimolo con una percentuale ancora maggiore, sottolineando dunque il ruolo pro-attivo che ha avuto l'iniziativa regionale nello stimolare le aggregazioni tra imprese e nell'accompagnare i processi già esistenti.

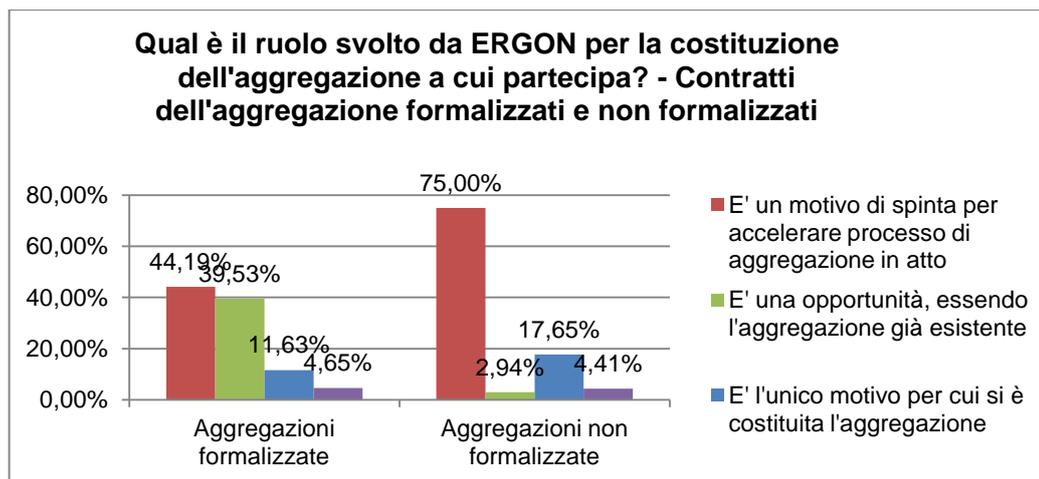
Grafico 3.11 - Qual è il ruolo svolto da ERGON per l'aggregazione a cui partecipa?



Fonte: Eùpolis Lombardia

Grafico 3.12 e 3.13 - Qual è il ruolo svolto da ERGON per l'aggregazione a cui partecipa? - Aggregazioni finanziate e formalizzate



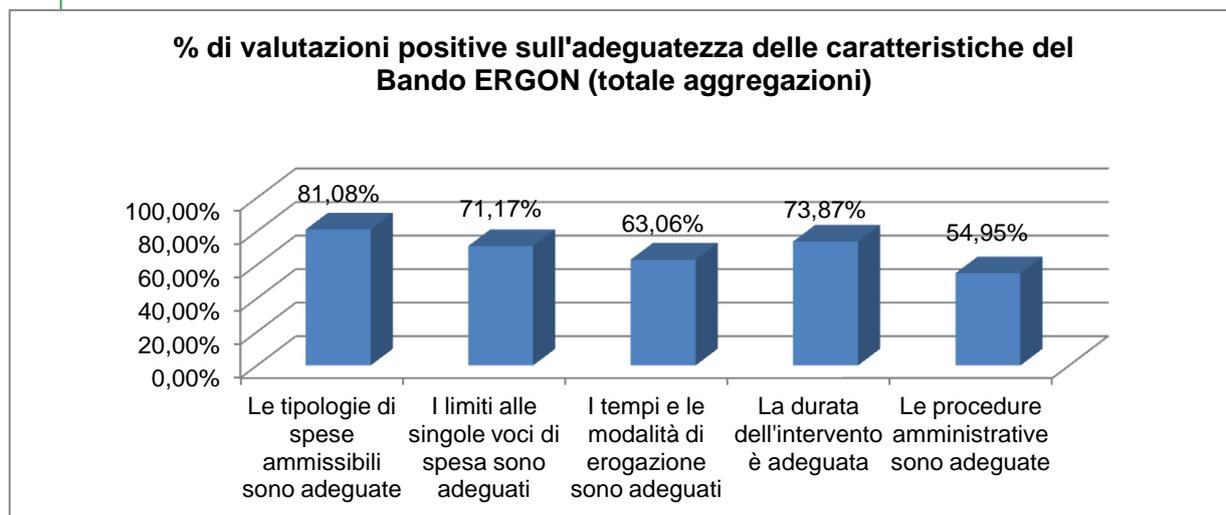


Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.9 Secondo voi le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?

È stato quindi chiesto alle imprese cosa ne pensassero delle principali caratteristiche di ERGON, in termini di ammontare dei finanziamenti erogati, di tempistica dell'erogazione e tipologia di spese ammissibili, delle procedure amministrative. Si tratta di una domanda molto importante e funzionale all'amministrazione di Regione Lombardia, dato che sono emerse indicazioni interessanti per ricalibrare e migliorare eventuali future iniziative nell'ambito delle politiche per le Reti di imprese. È emerso una generale soddisfazione delle caratteristiche del Bando (tutte le risposte hanno avuto un livello superiore al dato mediano, corrispondente a "4- né in accordo né in disaccordo") e si può escludere la presenza di un "bias" che avrebbe potuto portare le imprese a rispondere in maniera più positiva, dato che il questionario è stato somministrato solo dopo la pubblicazione della graduatoria. Le tipologie di spese ammissibili e la durata dell'intervento sono repute le caratteristiche più adeguate del Bando ERGON, mentre le procedure amministrative sono considerate meno adeguate. In generale, tutte le caratteristiche del Bando hanno ottenuto una valutazione positiva a prescindere dall'approvazione del progetto.

Grafico 3.14 e 3.15 – % di valutazioni positive sull'adeguatezza delle caratteristiche del Bando ERGON (totale aggregazioni)

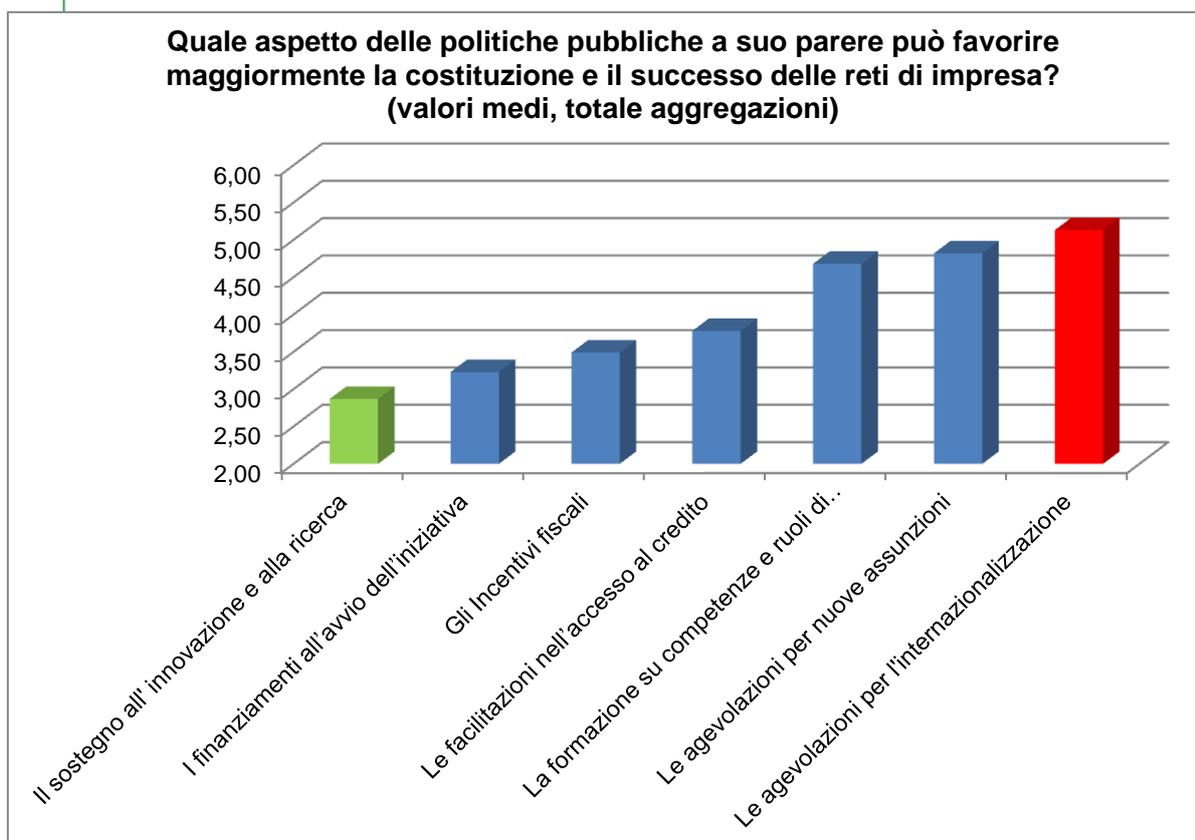


Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.10 Quale aspetto delle politiche pubbliche a suo parere può favorire maggiormente la costituzione e il successo delle Reti di impresa?

La domanda in questione non è inerente alle caratteristiche specifiche del Bando ERGON, ma chiede all'intervistato di esprimere un'opinione relativamente a quali caratteristiche dovrebbero possedere le politiche pubbliche per sostenere in maniera adeguata le Reti di Impresa. In questo caso come modalità di risposta è stato adottato il criterio della scala di valutazione (da 1=più rilevante a 7=meno rilevante), dunque nel grafico sono riportati i valori medi riportati relativamente a ogni item di risposta. Il sostegno all'innovazione e alla ricerca è valutato come il fattore primario di sostegno alle reti. La presenza di agevolazioni (alle assunzioni, all'internazionalizzazione) è considerata residuale. Le aggregazioni non finanziate, come prevedibile, sottolineano la rilevanza dei finanziamenti.

Grafico 3.16 – Quale aspetto delle politiche pubbliche a suo parere può favorire maggiormente la costituzione e il successo delle Reti di impresa?

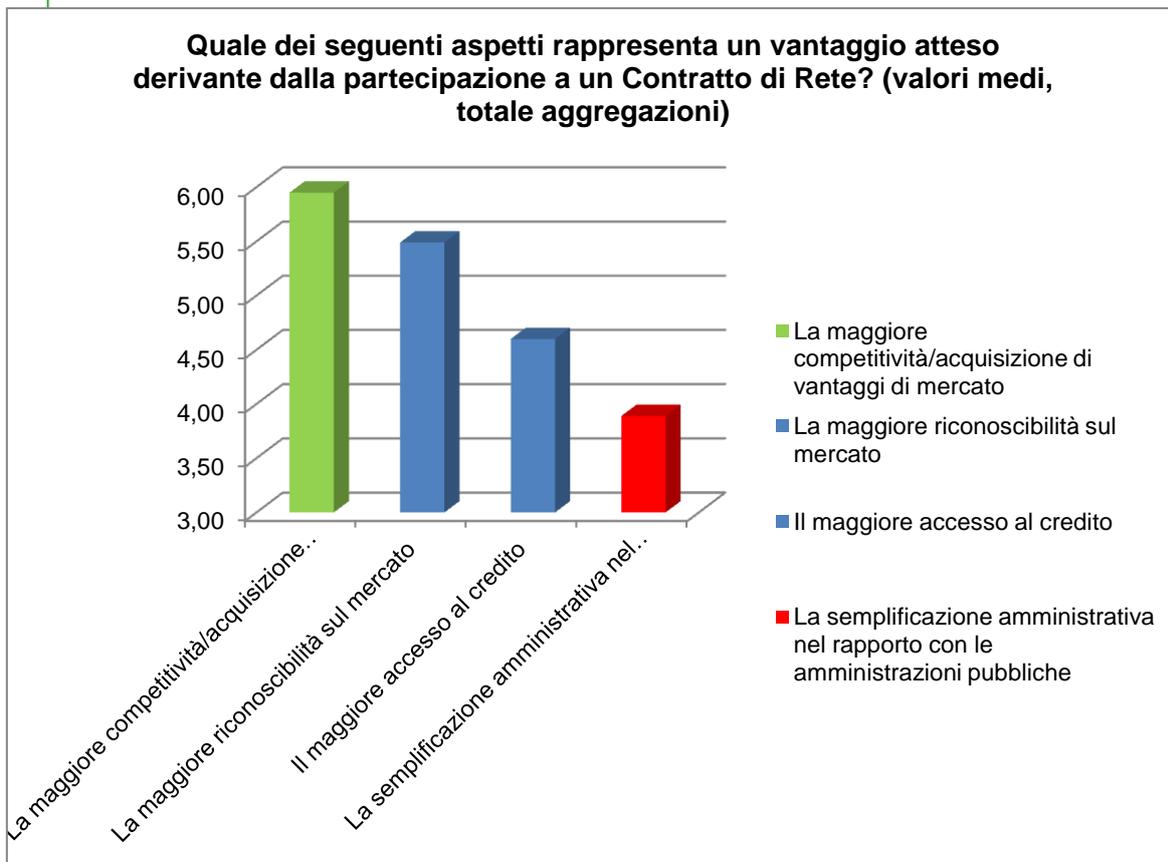


Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.11 Quale dei seguenti aspetti rappresenta un vantaggio atteso derivante dalla partecipazione a un Contratto di Rete?

Quali sono i possibili risultati che la costituzione di un Contratto di Rete può generare? Essendo prematuro disporre di dati certi relativamente all'efficacia della Rete sulla performance della singola azienda (aspetto che è stato esplorato più in profondità durante l'Analisi Field), è stato chiesto alle aziende quali fossero le percezioni relativamente ai vantaggi attesi che la partecipazione a un Contratto di Rete poteva generare. In questo caso la modalità di risposta è attraverso una scala Likert, secondo la gradazione "1=molto in disaccordo - 7=molto in accordo" delle domande precedenti. In maniera unanime, il campione reputa la maggiore competitività/acquisizione di vantaggi di mercato il principale vantaggio atteso della partecipazione a un CdR. La semplificazione del rapporto con le PA non rappresenta invece un fattore rilevante, forse a causa del ritardo attuale della normativa in tal senso.

Grafico 3.17 - Quale dei seguenti aspetti rappresenta un vantaggio atteso derivante dalla partecipazione a un Contratto di Rete?



Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.3.12 Quali sono a vostro parere gli elementi di miglioramento dell'istituto Contratto di Rete?

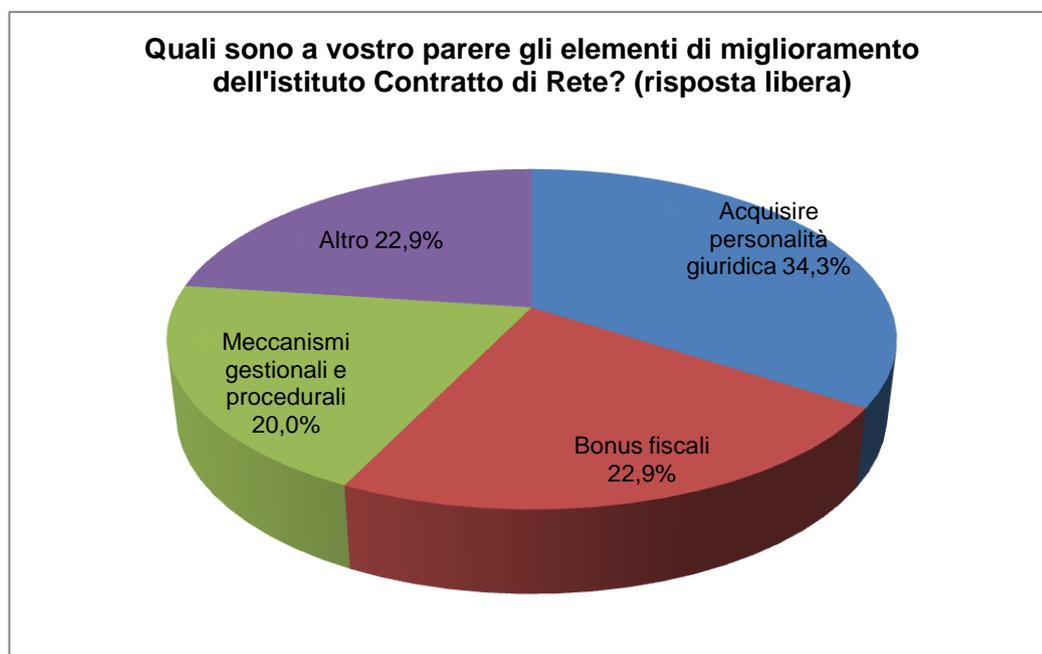
In chiusura del questionario è stato lasciato spazio per due domande a risposta aperta, con la finalità di raccogliere ulteriori informazioni da parte degli intervistati. In questo caso, la domanda chiede di esprimere delle opinioni in merito alle modalità di miglioramento del Contratto di Rete. Come è stato spiegato nel primo capitolo, il CdR è un istituto giuridico di recente creazione e anche soggetto a periodiche innovazioni ed integrazioni (vedi il recente Decreto Sviluppo), che si distingue dagli altri istituti giuridici per l'aggregazione tra imprese per la sua maggiore flessibilità (non può disporre di Partita IVA e il livello di integrazione è limitato e deciso ex ante dalle aziende, sulla base di un progetto condiviso che deve essere parte integrante del contratto).

Sono state raccolte una trentina di risposte (in questo caso la compilazione era facoltativa). Sebbene non fosse possibile preordinarle in base a delle categorie standard, la maggior parte di esse si è concentrata intorno ai seguenti argomenti:

- Status giuridico della rete (riconoscimento della rete come ente giuridico, possibilità del CdR di avere Partita IVA, possibilità per la rete di contrattare direttamente con la PA)

- Bonus fiscali (facilitazioni all'accesso al credito, maggiori incentivi fiscali)
- Meccanismi gestionali e procedurali (diffusione di maggiori informazioni sulle reti e i loro meccanismi gestionali, procedure amministrative di aggregazione più snelle)

Grafico 3.18 - Quali sono a vostro parere gli elementi di miglioramento dell'istituto Contratto di Rete?



Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.4 Incroci tra domande

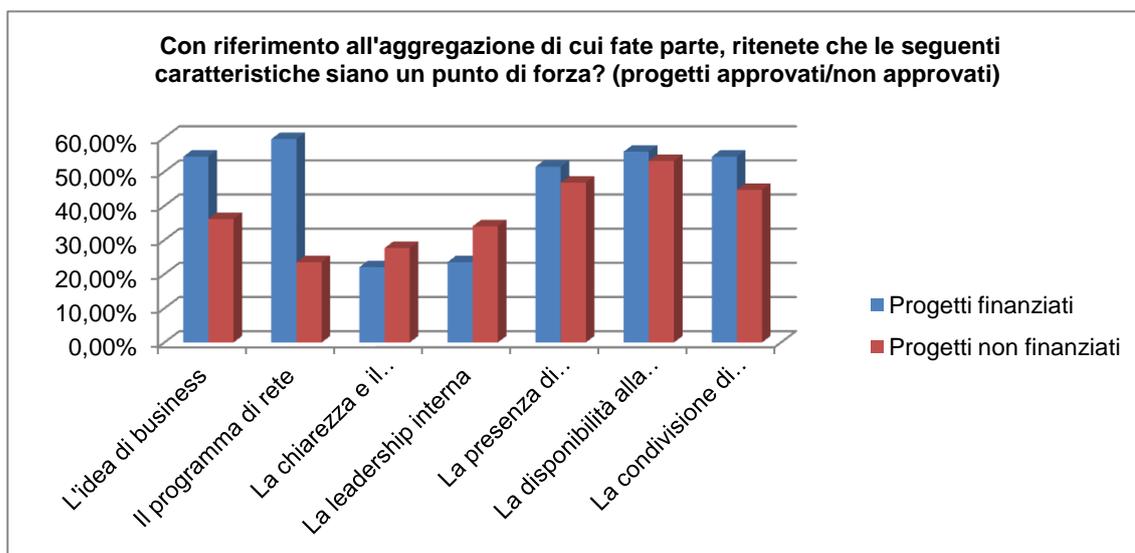
In questo paragrafo saranno presentate le elaborazioni che sono state realizzate in merito ad incroci tra alcune risposte. Sono state infatti considerate alcune domande sullo "stato" delle Reti, relative all'approvazione del progetto, alla formalizzazione della Rete, e allo stadio di sviluppo dell'aggregazione, che sono state poi associate alle altre domande del questionario relative al funzionamento delle aggregazioni e alle politiche per le Reti. Sono riportati di seguito i risultati ottenuti: come si vedrà, nella maggior parte dei casi saranno rilevate discontinuità interessanti tra le varie categorie analizzate e le risposte date in maniera incrociata alle varie domande.

#### 3.4.1 Il vostro progetto è stato approvato?

*Con riferimento all'aggregazione di cui fate parte, ritenete che le seguenti caratteristiche siano un punto di forza?*

Le aggregazioni che hanno ricevuto il finanziamento in media considerano tutte le caratteristiche elencate come loro punti di forza (con percentuali minori per quanto riguarda la leadership interna e la chiarezza di ruoli). I dati relativi alle aggregazioni non finanziate, le percentuali sono molto minori ed emerge una **maggiore importanza della leadership e dei ruoli**

Grafico 3.19 - Con riferimento all'aggregazione di cui fate parte, ritenete che le seguenti caratteristiche siano un punto di forza? (progetti approvati/non approvati)



Fonte: Éupolis Lombardia

*Se l'aggregazione è già operativa, i seguenti strumenti di gestione sono rilevanti per la vostra aggregazione?*

Le differenze tra aggregazioni finanziate o meno è particolarmente evidente rispetto al **comitato e alle procedure di gestione** ed alla assemblea dei membri, considerati molto meno rilevanti nelle aggregazioni non finanziate. Lo stesso dicasi per le relazioni informali. Al contrario, maggiore rilevanza per i progetti non finanziati rivestono gli **incontri periodici e, in misura minore, la flessibilità gestionale**.

Grafico 3.20 - Se l'aggregazione è già operativa, quali sono gli strumenti di gestione secondo voi più rilevanti per la vostra aggregazione? (progetti approvati/non approvati)



Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.4.2 La vostra aggregazione è già stata formalizzata?

Con riferimento alla vostra aggregazione le seguenti caratteristiche rappresentano un punto di forza?

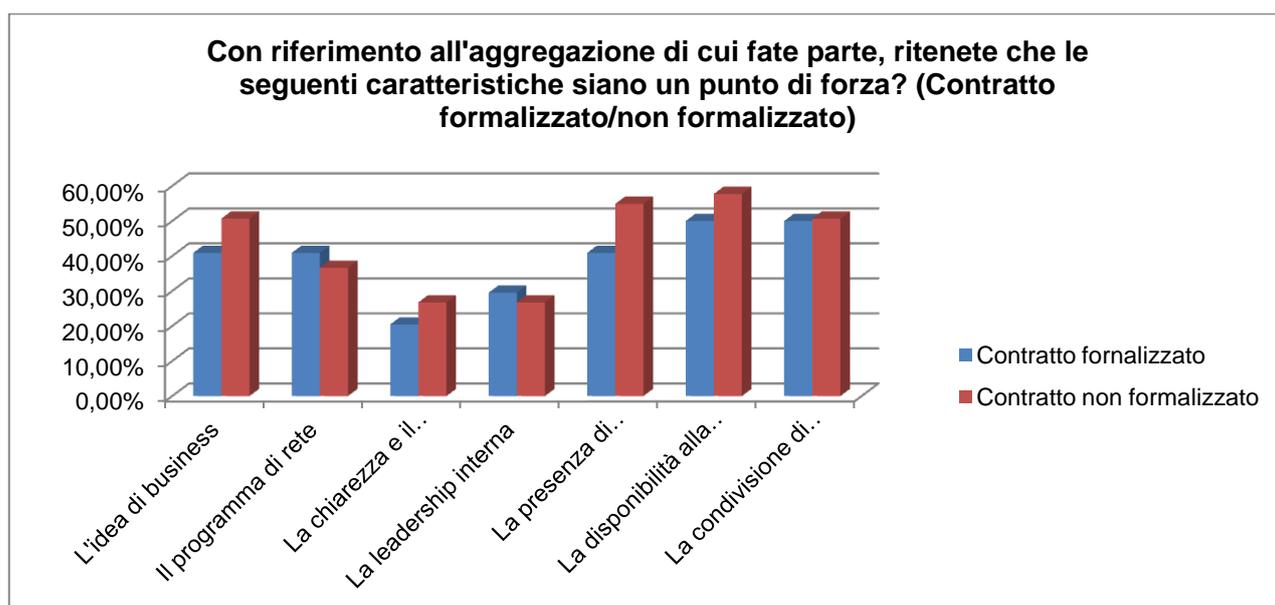
Rispetto alla formalizzazione, si nota come tutte le caratteristiche (con l'esclusione della leadership interna) sono considerate punti di forza più rilevanti per le aggregazioni non formalizzate rispetto a quelle formalizzate. In generale i dati riferiti al giudizio sulle caratteristiche quali punti non di forza sono residuali.

Tabella 3.2 - Con riferimento alla vostra aggregazione le seguenti caratteristiche rappresentano un punto di forza?

Contratto formalizzato	L'idea di business		Il programma di rete		La chiarezza e il funzionamento dei ruoli		La leadership interna		La presenza di competenze		La disponibilità alla cooperazione		La condivisione di valori comuni	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Si	41%	0%	41%	0%	20%	0%	30%	0%	41%	0%	50%	0%	50%	2%
No	51%	0%	37%	1%	27%	1%	27%	1%	55%	0%	58%	3%	51%	3%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.21 - Con riferimento alla vostra aggregazione le seguenti caratteristiche rappresentano un punto di forza?



Fonte: Éupolis Lombardia

Se l'aggregazione è già operativa, i seguenti strumenti di gestione sono rilevanti per la vostra aggregazione?

La formalizzazione dell'aggregazione, in generale fa aumentare la percezione della rilevanza di tutti gli strumenti di gestione, tranne che nel caso degli incontri periodici, come prevedibile, data la natura non strutturata delle aggregazioni non formalizzate. E' molto evidente la differenza rispetto alla flessibilità gestionale che paradossalmente è molto più rilevante per le aggregazioni formalizzate.

Tabella 3.3 - Se l'aggregazione è già operativa, i seguenti strumenti di gestione sono rilevanti per la vostra aggregazione?

Contratto formalizzato	Il Comitato di Gestione		L'assemblea dei membri dell'aggregazione		Il Manager di rete		Le procedure di gestione		Le relazioni informali		Gli incontri periodici		La flessibilità gestionale		I ruoli di responsabilità gestionale	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Si	38%	7%	32%	5%	41%	5%	27%	7%	43%	2%	57%	0%	61%	2%	41%	0%
No	22%	4%	19%	7%	33%	1%	33%	4%	29%	4%	61%	0%	38%	4%	33%	4%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.22 - Se l'aggregazione è già operativa, i seguenti strumenti di gestione sono rilevanti per la vostra aggregazione?



Fonte: Éupolis Lombardia

## Quale dei seguenti è un fattore chiave per il successo della vostra aggregazione?

Tutti i fattori “interni” alle aggregazioni vengono considerati fattori rilevanti di successo mentre tali valori cadono per quanto riguarda i fattori di supporto esterno. I dati non cambiano molto tra i due cluster di rispondenti, anche se la necessità di un programma operativo chiaro e condiviso e le competenze umane sono più rilevanti per le aggregazioni non formalizzate.

Tabella 3.4 - Quale dei seguenti è un fattore chiave per il successo della vostra aggregazione?

Contratto formalizzato	Competenze umane		Ruoli dedicati		Risorse finanziarie		Supporto pubblico		Obiettivo chiaro e condiviso		Programma operativo chiaro e condiviso		Supporto di enti di ricerca/università alle attività di innovazione		Supporto all'internazionalizzazione da parte di enti e soggetti	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Si	56%	0%	47%	2%	51%	2%	26%	12%	72%	0%	65%	0%	44%	9%	33%	5%
No	65%	0%	40%	0%	41%	0%	35%	3%	76%	0%	71%	0%	26%	4%	34%	3%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.23 - Quale dei seguenti è un fattore chiave per il successo della vostra?



Fonte: Éupolis Lombardia

## Qual è il ruolo svolto da ERGON per la costituzione dell'aggregazione a cui lei partecipa?

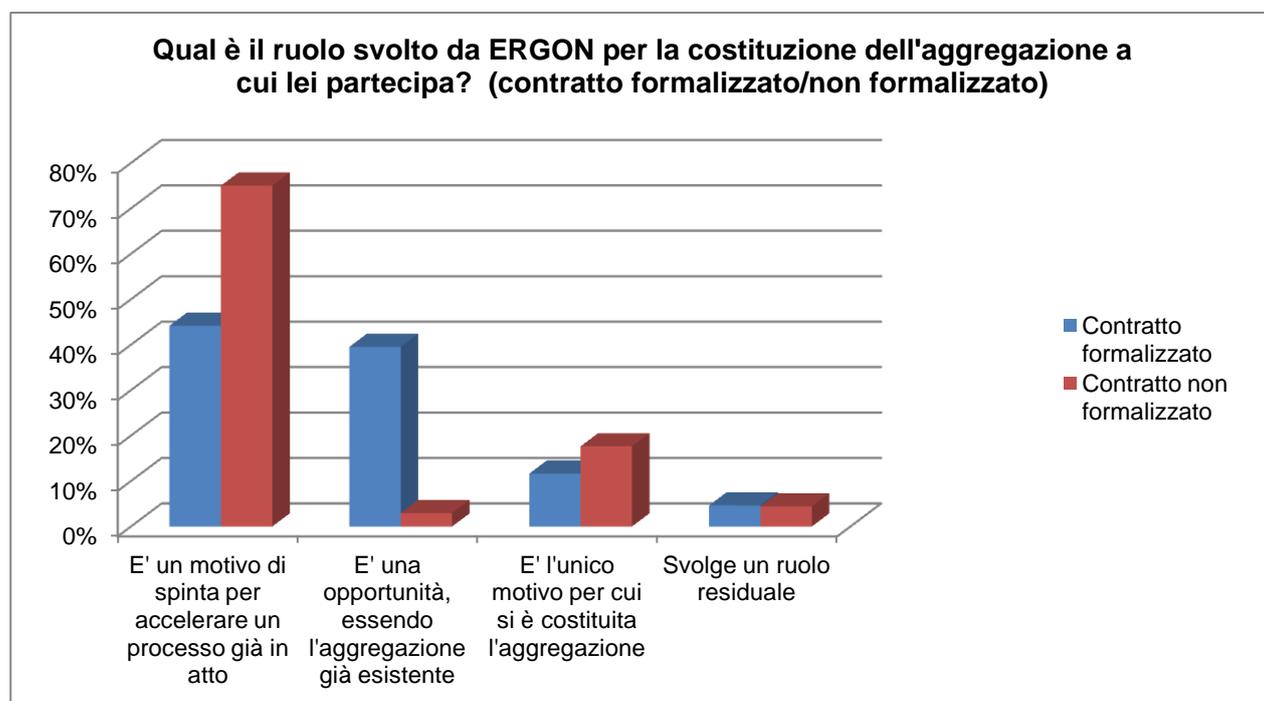
ERGON rappresenta una spinta per l'accelerazione di un progetto in atto, soprattutto per le aggregazioni che non sono formalizzate. Come prevedibile la percentuale di rispondenti che considerano ERGON l'unico motivo per la costituzione dell'aggregazione è tra le aggregazioni non formalizzate mentre le altre considerano in misura molto maggiore ERGON come un'opportunità, vista l'esistenza pregressa della aggregazione come soggetto formalizzato.

Tabella 3.5 - Qual è il ruolo svolto da ERGON per la costituzione dell'aggregazione a cui lei partecipa?

Contratto formalizzato	E' un motivo di spinta per accelerare un processo già in atto	E' una opportunità, essendo l'aggregazione già esistente	E' l'unico motivo per cui si è costituita l'aggregazione	Svolge un ruolo residuale
Contratto formalizzato	44%	40%	12%	5%
Contratto non formalizzato	75%	3%	18%	4%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.24 - Qual è il ruolo svolto da ERGON per la costituzione dell'aggregazione a cui lei partecipa?



Fonte: Éupolis Lombardia

## Le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?

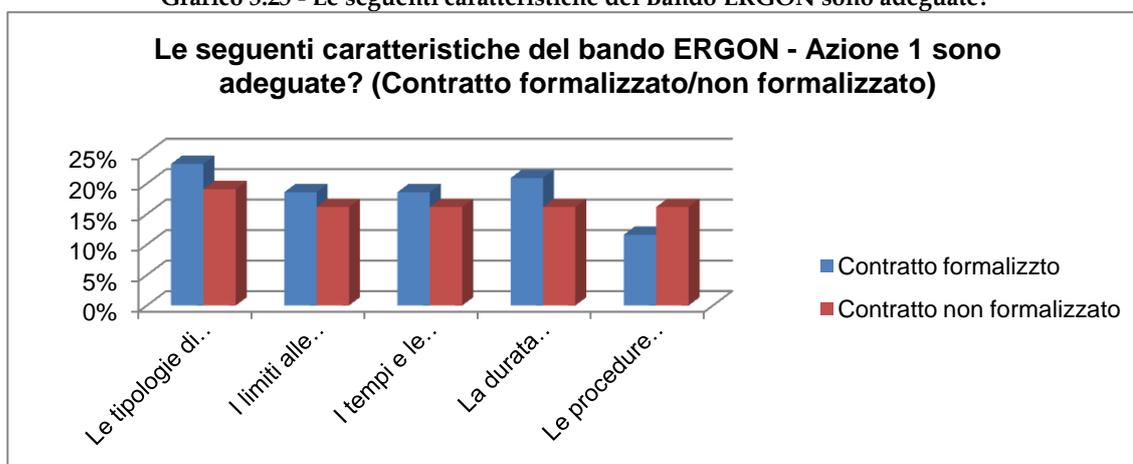
Le aggregazioni formalizzate considerano mediamente più adeguate le caratteristiche del bando ERGON rispetto alle aggregazioni non formalizzate, tranne che nel caso delle procedure amministrative.

Tabella 3.6 - Le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?

Contratto formalizzato	Le tipologie di spese ammissibili		I limiti alle singole voci di spesa		I tempi e le modalità di erogazione		La durata dell'intervento		Le procedure amministrative	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
<b>Sì</b>	23%	7%	19%	5%	19%	14%	21%	5%	12%	16%
<b>No</b>	19%	3%	16%	10%	16%	19%	16%	3%	16%	12%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.25 - Le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?

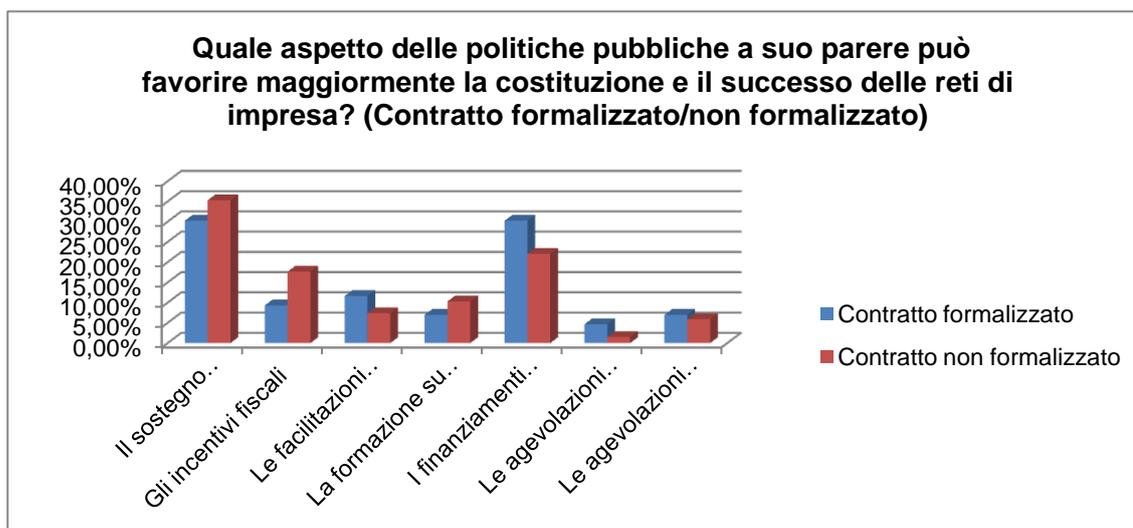


Fonte: Éupolis Lombardia

*Quale aspetto delle politiche pubbliche a suo parere può favorire maggiormente la costituzione e il successo delle reti di impresa?*

Il sostegno all'innovazione e alla ricerca è considerato il fattore rilevante, soprattutto dalle aggregazioni formalizzate, mentre le agevolazioni per l'internazionalizzazione sono considerate, con percentuali di risposta simili, il fattore meno rilevante. Differenze rilevanti tra i due cluster si notano anche per gli incentivi fiscali e la formazione di competenze (considerati più rilevanti per le aggregazioni non formalizzate) e per le agevolazioni per nuove assunzioni (considerati più rilevanti per le aggregazioni formalizzate).

Grafico 3.26 - Quale aspetto delle politiche pubbliche a suo parere può favorire maggiormente la costituzione e il successo delle reti di impresa?



Fonte: Éupolis Lombardia

*Quale dei seguenti rappresenta un vantaggio atteso derivante dalla partecipazione a un Contratto di Rete?*

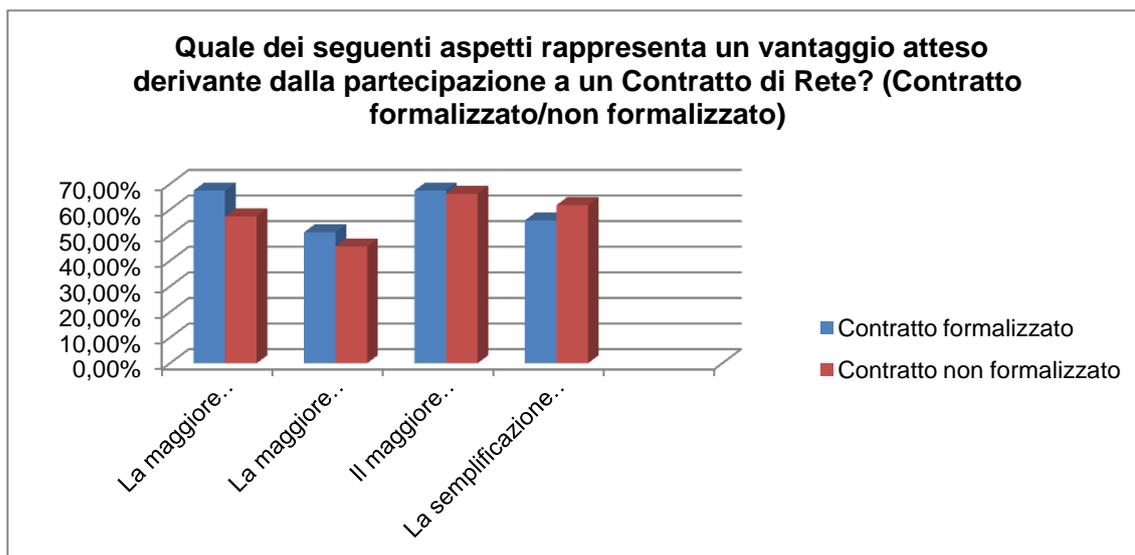
I dati tra i due cluster sono simili, tranne che per la percezione del contratto di rete come vantaggio atteso (più alta per le aggregazioni formalizzate) e per la semplificazione amministrativa, considerata più rilevante da parte della aggregazioni non formalizzate.

Tabella 3.7 - Quale dei seguenti rappresenta un vantaggio atteso derivante dalla partecipazione a un Contratto di Rete?

Contratto formalizzato	La maggiore competitività/acquisizione di vantaggi di mercato		La maggiore riconoscibilità sul mercato		Il maggiore accesso al credito		La semplificazione amministrativa nel rapporto con le amministrazioni pubbliche	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
<b>Sì</b>	67%	0%	51%	0%	67%	7%	56%	14%
<b>No</b>	57%	3%	46%	6%	66%	0%	62%	6%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.27 - Quale dei seguenti rappresenta un vantaggio atteso derivante dalla partecipazione a un Contratto di Rete?



Fonte: Éupolis Lombardia

### 3.4.3 In quale delle seguenti fasi di sviluppo dell'aggregazione ritenete di essere?

*Quale delle seguenti criticità avete incontrato, state incontrando o pensate di incontrare, nel "fare rete"?*

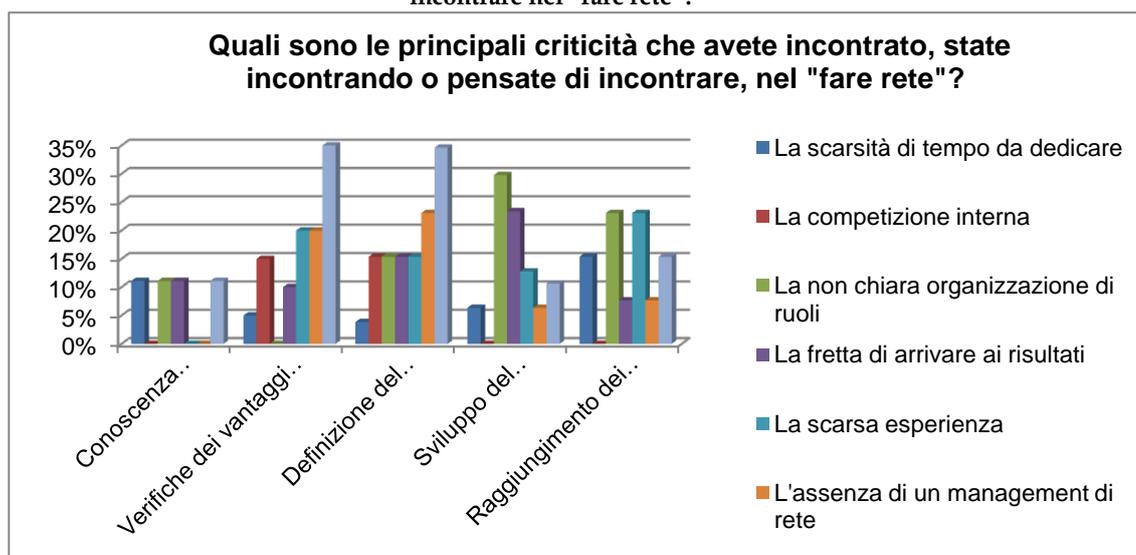
Al crescere la maturità della rete, decresce la percezione della competizione interna come criticità mentre, paradossalmente, cresce quella relativa alla scarsa esperienza. Gli altri dati presentano valori misti che non rivelano un trend nettamente visibile. Nella fase di sviluppo del programma dell'aggregazione, la fretta di arrivare a risultati è considerata critica. La diffidenza, espressa come condivisione di informazioni, è considerata critica soprattutto nelle fasi iniziali di vita dell'aggregazione (una volta superata la fase puramente conoscitiva tra i partecipanti). I valori relativi a questa criticità si invertono però una volta raggiunta una maturità avanzata (raggiungimento dei primi risultati di business).

Tabella 3.8 – Quali sono le principali criticità che avete incontrato, state incontrando o pensate di incontrare nel “fare rete”?

Criticità	La scarsità di tempo da dedicare		La competizione interna		La non chiara organizzazione di ruoli		La fretta di arrivare ai risultati		La scarsa esperienza		L'assenza di un management di rete		La condivisione di informazioni (diffidenza)	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Conoscenza reciproca tra i membri	11%	22%	0%	78%	11%	11%	11%	11%	0%	22%	0%	33%	11%	22%
Verifiche dei vantaggi e fattibilità dell'aggregazione	5%	20%	15%	65%	0%	15%	10%	30%	20%	15%	20%	15%	35%	5%
Definizione del programma dell'aggregazione	4%	19%	15%	58%	15%	8%	15%	8%	15%	15%	23%	8%	35%	19%
Sviluppo del programma dell'aggregazione	6%	15%	0%	40%	30%	2%	23%	6%	13%	21%	6%	23%	11%	21%
Raggiungimento dei primi risultati di business come aggregazione	15%	23%	0%	46%	23%	8%	8%	15%	23%	15%	8%	15%	15%	31%

Fonte: Eupolis Lombardia

Grafico 3.28 - Quali sono le principali criticità che avete incontrato, state incontrando o pensate di incontrare nel "fare rete"?



Fonte: Éupolis Lombardia

*Con riferimento alla vostra aggregazione, quali delle seguenti caratteristiche rappresentano un punto di forza?*

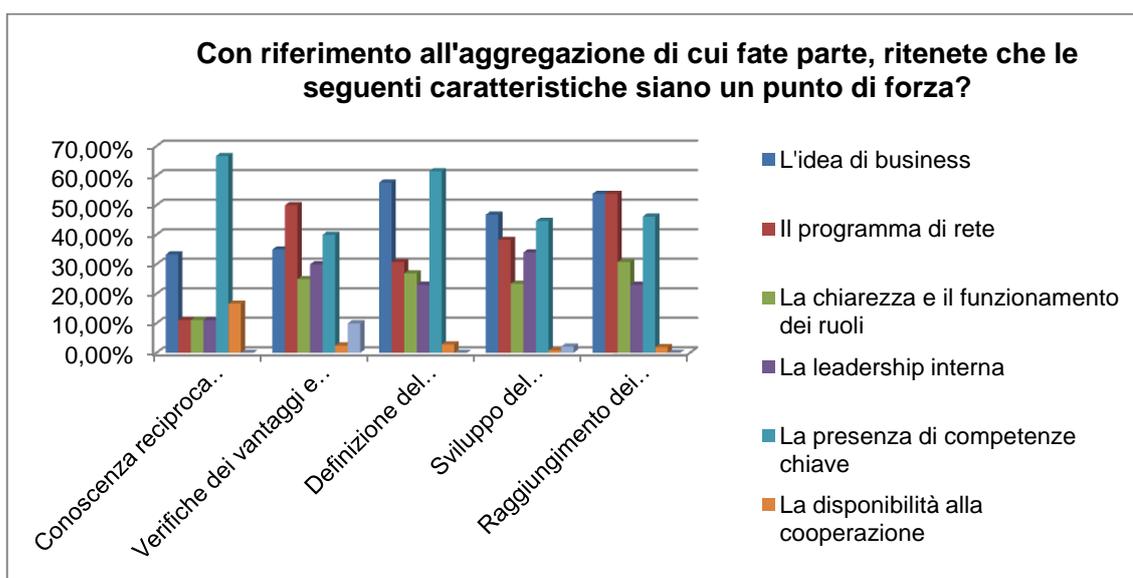
L'idea di business, il programma di rete e la condivisione dei valori comuni sono considerati i punti di forza più rilevanti nelle aggregazioni in fase avanzata di sviluppo. Nella fase di conoscenza reciproca dei partecipanti la presenza di competenze chiave è particolarmente sentita come punto di forza. Valori minori ma ugualmente rilevanti presenta la dimensione della condivisione valoriale. La disponibilità alla cooperazione, considerata un punto di forza nelle primissime fasi di vita dell'aggregazione, perde rilevanza al crescere della maturità di rete. La chiarezza e il funzionamento dei ruoli è percepita maggiormente come punto di forza al crescere la maturità di rete.

Tabella 3.9- Con riferimento alla vostra aggregazione, quali delle seguenti caratteristiche rappresentano un punto di forza?

Punto di forza	L'idea di business		Il programma di rete		La chiarezza e il funzionamento dei ruoli		La leadership interna		La presenza di competenze chiave		La disponibilità alla cooperazione		La condivisione di valori comuni	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Conoscenza reciproca tra i membri	33%	0%	11%	11%	11%	0%	11%	0%	67%	0%	17%	0%	56%	0%
Verifiche dei vantaggi e fattibilità dell'aggregazione	35%	0%	50%	0%	25%	0%	30%	0%	40%	0%	3%	10%	40%	10%
Definizione del programma dell'aggregazione	58%	0%	31%	0%	27%	4%	23%	4%	62%	0%	3%	0%	50%	0%
Sviluppo del programma dell'aggregazione	47%	0%	38%	0%	23%	0%	34%	0%	45%	0%	1%	0%	49%	2%
Raggiungimento dei primi risultati di business come aggregazione	54%	0%	54%	0%	31%	0%	23%	0%	46%	0%	2%	0%	69%	0%

Fonte: Eupolis Lombardia

Grafico 3.29 - Con riferimento alla vostra aggregazione, quali delle seguenti caratteristiche rappresentano un punto di forza?



Fonte: Éupolis Lombardia

*Se l'aggregazione è già operativa, quali dei seguenti sono strumenti di gestione rilevanti?*

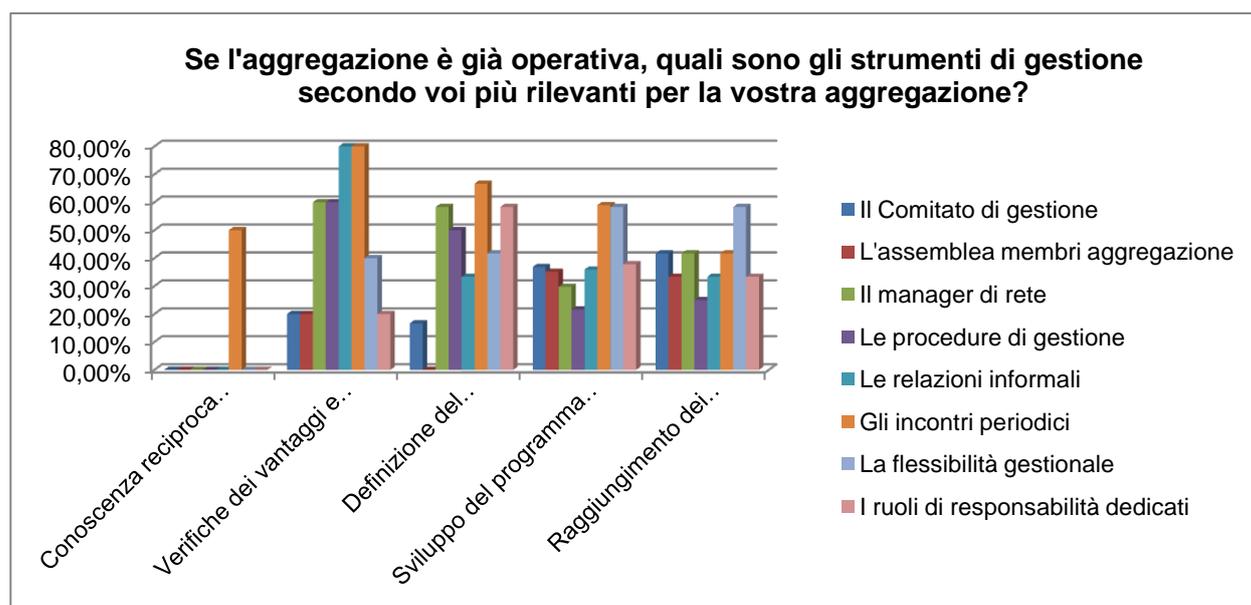
Come prevedibile, la presenza di un comitato di gestione e di un'assemblea dei membri dell'aggregazione è considerata rilevante come strumento di gestione soprattutto dalle reti più mature. La presenza di un manager di rete è considerata importante soprattutto dalle reti ad uno stadio intermedio di crescita. Le relazioni informali sono più rilevanti nella fase di verifica dei vantaggi e della flessibilità dell'aggregazione mentre lo sono meno al crescere della rete. Per la definizione del programma di rete, è sottolineata l'importanza degli incontri periodici. La flessibilità gestionale cresce in rilevanza parallelamente allo sviluppo della rete.

Tabella 3.10 - Se l'aggregazione è già operativa, quali dei seguenti sono strumenti di gestione rilevanti

Criticità	Il Comitato di gestione		L'assemblea membri aggregazione		Il manager di rete		Le procedure di gestione		Le relazioni informali		Gli incontri periodici		La flessibilità gestionale		I ruoli di responsabilità dedicati	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Conoscenza reciproca tra i membri	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	50%
Verifiche dei vantaggi e fattibilità dell'aggregazione	20%	0%	20%	0%	60%	0%	60%	0%	80%	0%	80%	0%	40%	0%	20%	0%
Definizione del programma dell'aggregazione	17%	0%	0%	0%	58%	8%	50%	0%	33%	0%	67%	0%	42%	0%	58%	0%
Sviluppo del programma dell'aggregazione	37%	8%	35%	8%	30%	8%	22%	8%	36%	3%	59%	0%	58%	0%	38%	0%
Raggiungimento dei primi risultati di business come aggregazione	42%	0%	33%	0%	42%	0%	25%	0%	33%	0%	42%	0%	58%	8%	33%	0%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.30 - Se l'aggregazione è già operativa, quali dei seguenti sono strumenti di gestione rilevanti?



Fonte: Éupolis Lombardia

*Quale dei seguenti è un fattore chiave per il successo di un'aggregazione?*

Le risorse finanziarie rappresentano il fattore chiave di successo primario per le reti più mature. Le reti nelle primissime fasi di sviluppo considerano molto importanti la presenza di competenze umane e la presenza di un programma operativo chiaro e condiviso. Il supporto all'internazionalizzazione da parte di enti e soggetti specializzati, mediamente non molto rilevante, è più sentito dalle reti in fase di maturità avanzata, come la presenza di un obiettivo chiaro e condiviso.

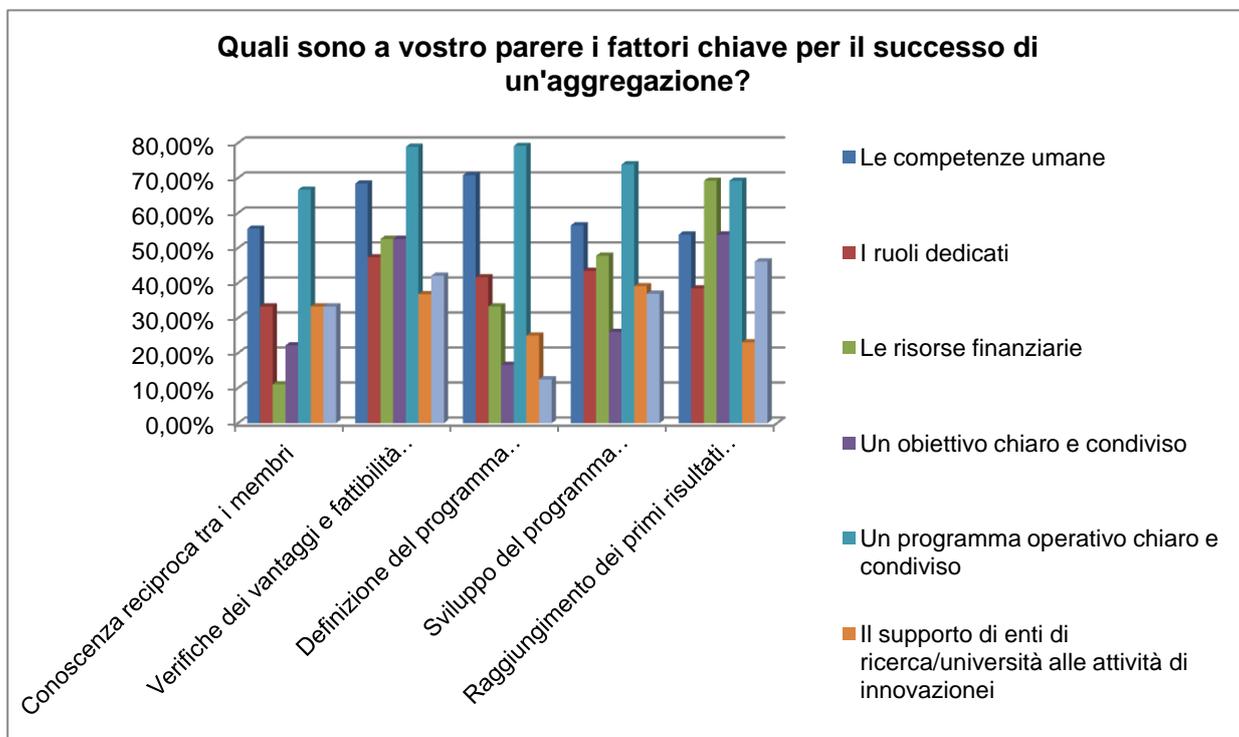
Tabella 3.11 - Quale dei seguenti è un fattore chiave per il successo di un'aggregazione?

Fattori chiave	Le competenze umane		I ruoli dedicati		Le risorse finanziarie		Un obiettivo chiaro e condiviso		Un programma operativo chiaro e condiviso		Il supporto di enti di ricerca/università alle attività di innovazione		Il supporto all'internazionalizzazione da parte di enti e soggetti specializzati	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Conoscenza reciproca tra i membri	56%	0%	33%	0%	11%	0%	22%	11%	67%	0%	33%	11%	33%	0%
Verifiche dei vantaggi e fattibilità	68%	0%	47%	0%	53%	0%	53%	0%	79%	0%	37%	0%	42%	5%

à dell'aggr egazione															
Definizione del programma dell'aggr egazione	71%	0%	42%	0%	33%	0%	17%	8%	79%	0%	25%	8%	13%	0%	
Sviluppo del programma dell'aggr egazione	57%	0%	43%	2%	48%	2%	26%	9%	74%	0%	39%	7%	37%	7%	
Raggiungimento dei primi risultati di business come aggregazione	54%	0%	38%	0%	69%	0%	54%	0%	69%	0%	23%	8%	46%	0%	

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.31 - Quale dei seguenti è un fattore chiave per il successo di un'aggregazione?



Fonte: Éupolis Lombardia

*Qual è il ruolo svolto da ERGON per la costituzione dell'aggregazione a cui lei partecipa?*

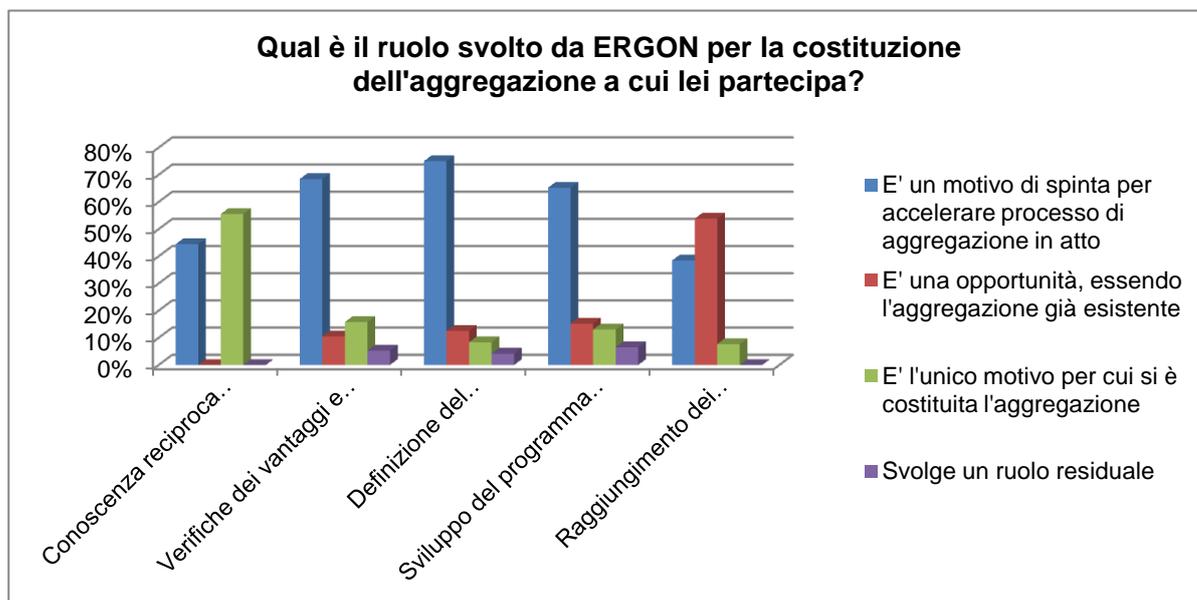
ERGON rappresenta l'unico motivo di costituzione di reti per le aggregazioni nella fase di conoscenza reciproca dei partecipanti. ERGON svolge un ruolo residuale in pochissimi casi: la percentuale maggiore di risposte in questo senso arriva dalle aggregazioni nella fase di sviluppo del programma. Per quanto riguarda le aggregazioni in fase di definizione del programma, ERGON rappresenta soprattutto una spinta per accelerare il processo di aggregazione in atto. La natura di ERGON quale opportunità, a fronte di una aggregazione già esistente, è considerata come prevedibile in misura maggiore dalle aggregazioni in avanzata fase di maturità.

**Tabella 3.12 - Qual è il ruolo svolto da ERGON per la costituzione dell'aggregazione a cui lei partecipa?**

	<b>E' un motivo di spinta per accelerare processo di aggregazione in atto</b>	<b>E' una opportunità, essendo l'aggregazione già esistente</b>	<b>E' l'unico motivo per cui si è costituita l'aggregazione</b>	<b>Svolge un ruolo residuale</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>Conoscenza reciproca tra i membri</b>	44%	0%	56%	0%	100%
<b>Verifiche dei vantaggi e fattibilità dell'aggregazione</b>	68%	11%	16%	5%	100%
<b>Definizione del programma dell'aggregazione</b>	75%	13%	8%	4%	100%
<b>Sviluppo del programma dell'aggregazione</b>	65%	15%	13%	7%	100%
<b>Raggiungimento dei primi risultati di business come aggregazione</b>	38%	54%	8%	0%	100%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.32 - Quale dei seguenti è un fattore chiave per il successo di un'aggregazione?



Fonte: Éupolis Lombardia

### Le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?

Le caratteristiche delle voci di spesa e i tempi e modalità di erogazione sono considerati sempre più adeguati, quanto più è matura l'aggregazione, con l'eccezione del grado di sviluppo più adeguato (ottenimento primi risultati) nel quale il valore riportato scende (tranne per quanto riguarda la durata di ERGON). Il giudizio più critico riguardo ai tempi e modalità di erogazione del finanziamento è espresso dalle aggregazioni in fase di verifica dei vantaggi e fattibilità aggregative. Il giudizio più critico riguardo alle procedure amministrative è espresso dalle aggregazioni in fase di sviluppo del programma. I limiti alle singole voci di spesa rappresentano fattori critici soprattutto per le aggregazioni in una prima fase aggregativa.

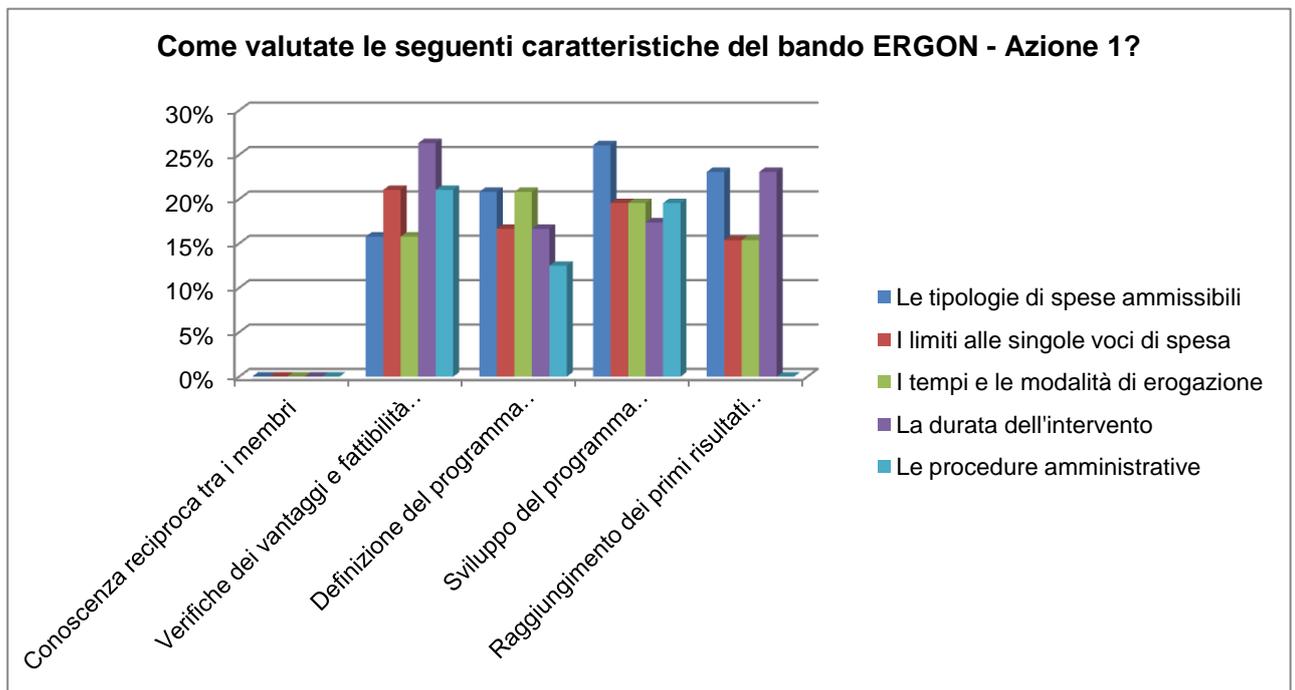
Tabella 3.13 - Le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?

Caratteristiche	Le tipologie di spese ammissibili		I limiti alle singole voci di spesa		I tempi e le modalità di erogazione		La durata dell'intervento		Le procedure amministrative	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Conoscenza reciproca tra i membri	0%	0%	0%	11%	0%	22%	0%	0%	0%	11%
Verifiche dei vantaggi e fattibilità	16%	0%	21%	11%	16%	26%	26%	0%	21%	11%

dell'aggregazione										
<b>Definizione del programma dell'aggregazione</b>	21%	4%	17%	8%	21%	13%	17%	8%	13%	8%
<b>Sviluppo del programma dell'aggregazione</b>	26%	7%	20%	7%	20%	11%	17%	2%	20%	17%
<b>Raggiungimento dei primi risultati di business come aggregazione</b>	23%	8%	15%	8%	15%	31%	23%	8%	0%	15%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.33 - Le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?



Fonte: Éupolis Lombardia

*Quale aspetto delle politiche pubbliche a suo parere può favorire maggiormente la costituzione e il successo delle reti di impresa?*

Per le aggregazioni nella prima fase di sviluppo (conoscenza reciproca) è importante ricevere soprattutto incentivi fiscali mentre la formazione rappresenta l'aspetto delle

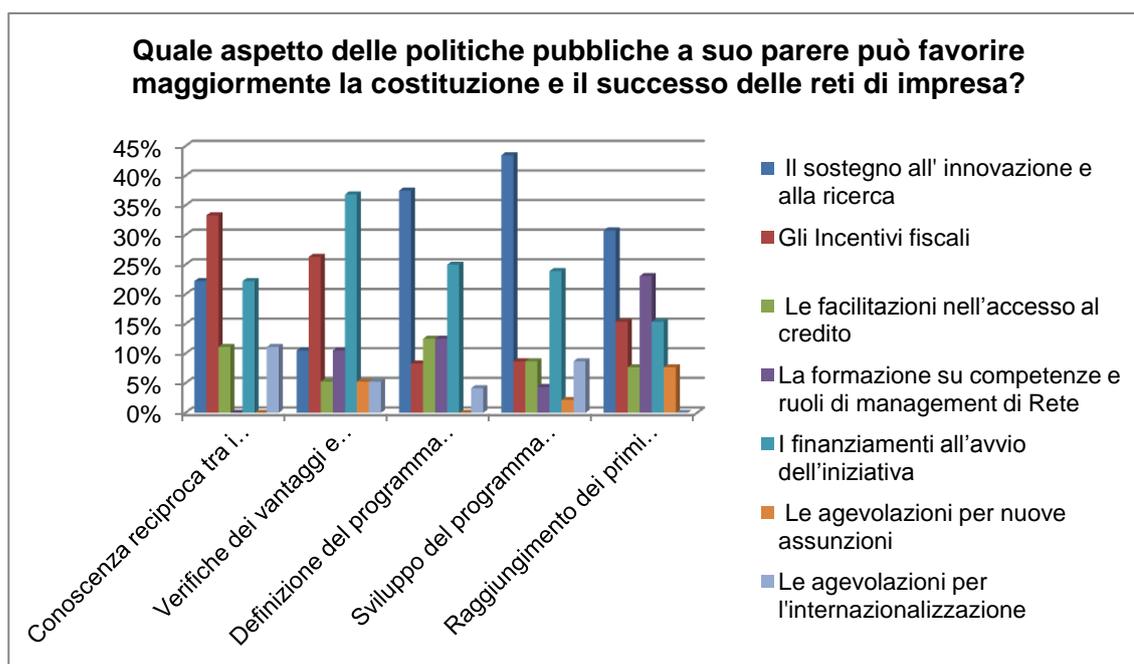
politiche pubbliche meno rilevante. Il sostegno all'innovazione risulta maggiormente apprezzato al crescere della maturità di rete (almeno fino alla fase di sviluppo del programma). Le aggregazioni in una fase intermedia di crescita sono poco interessate alle agevolazioni per l'internazionalizzazione e sono più interessate ai finanziamenti. Poco rilevanti sono considerate le agevolazioni per nuove assunzioni e ancor meno le facilitazioni per l'accesso al credito, senza che vi sia una chiara indicazione di trend rispetto allo stadio di maturità di rete.

Tabella 3.14 - Le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?

Aspetto politiche pubbliche	Il sostegno all'innovazione e alla ricerca		Gli Incentivi fiscali		Le facilitazioni nell'accesso al credito		La formazione e su competenze e ruoli di management di Rete		I finanziamenti all'avvio dell'iniziativa		Le agevolazioni per nuove assunzioni		Le agevolazioni per l'internazionalizzazione	
	Più rilevante	Meno rilevante	Più rilevante	Meno rilevante	Più rilevante	Meno rilevante	Più rilevante	Meno rilevante	Più rilevante	Meno rilevante	Più rilevante	Meno rilevante	Più rilevante	Meno rilevante
Conoscenza reciproca tra i membri	22%	11%	33%	0%	11%	0%	0%	56%	22%	0%	0%	22%	11%	11%
Verifiche dei vantaggi e fattibilità dell'aggregazione	11%	11%	26%	5%	5%	11%	11%	26%	37%	5%	5%	5%	5%	42%
Definizione del programma dell'aggregazione	38%	22%	8%	8%	13%	0%	13%	17%	25%	4%	0%	13%	4%	50%
Sviluppo del programma dell'aggregazione	43%	22%	9%	11%	9%	0%	4%	15%	24%	7%	2%	22%	9%	41%
Raggiungimento dei primi risultati di business come aggregazione	31%	0%	15%	0%	8%	15%	23%	15%	15%	23%	8%	23%	0%	23%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.34 - Le seguenti caratteristiche del Bando ERGON sono adeguate?



Fonte: Éupolis Lombardia

*Quale dei seguenti fattori rappresenta un vantaggio atteso dalla partecipazione a un Contratto di Rete?*

Le aggregazioni nella prima fase di sviluppo e quelle in fase di definizione del programma di aggregazione non considerano prioritario il vantaggio atteso derivante dalla semplificazione amministrativa nel rapporto con le amministrazioni pubbliche. Nella fase di sviluppo immediatamente successiva, i vantaggi di mercato diventano prioritari, mentre calano leggermente nell'importanza percepita dalle aggregazioni, al crescere della loro maturità, mantenendo però valori rilevanti. Le aggregazioni più mature considerano estremamente rilevanti i vantaggi di mercato e in subordine il maggiore accesso al credito.

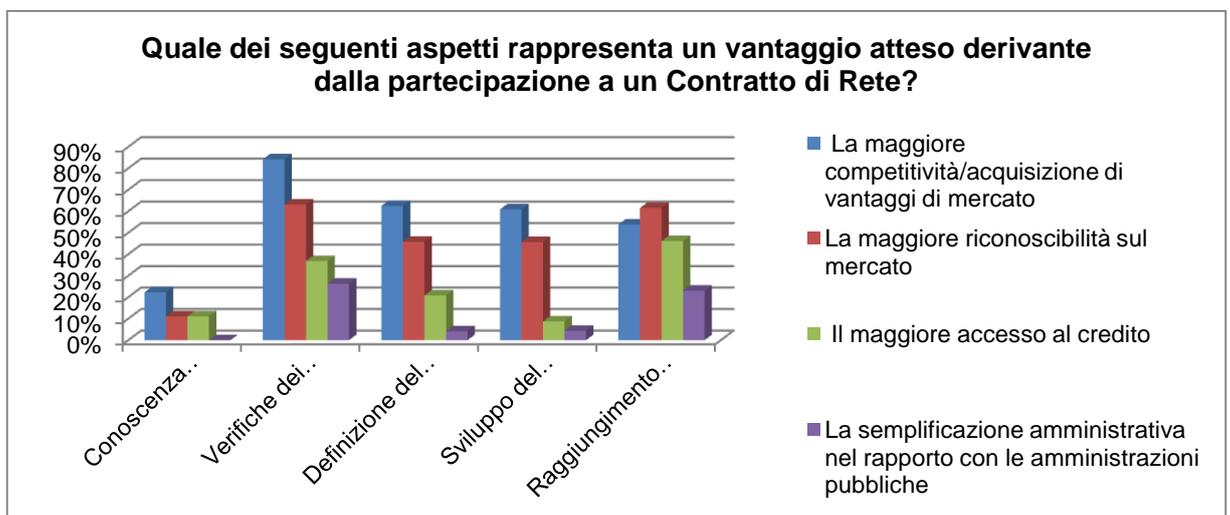
Tabella 3.15 - Quale dei seguenti fattori rappresenta un vantaggio atteso dalla partecipazione a un Contratto di Rete?

Vantaggio atteso	La maggiore competitività/acquisizione di vantaggi di mercato		La maggiore riconoscibilità sul mercato		Il maggiore accesso al credito		La semplificazione amministrativa nel rapporto con le amministrazioni pubbliche	
	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo	Accordo	Disaccordo
Conoscenza reciproca	22%	11%	11%	11%	11%	0%	0%	22%

tra i membri								
Verifiche dei vantaggi e fattibilità dell'aggregazione	84%	0%	63%	0%	37%	0%	26%	21%
Definizione del programma dell'aggregazione	63%	4%	46%	4%	21%	4%	4%	8%
Sviluppo del programma dell'aggregazione	61%	0%	46%	0%	9%	7%	4%	22%
Raggiungimento dei primi risultati di business come aggregazione	54%	0%	62%	0%	46%	0%	23%	8%

Fonte: Éupolis Lombardia

Grafico 3.35 - Quale dei seguenti fattori rappresenta un vantaggio atteso dalla partecipazione a un Contratto di Rete?



Fonte: Éupolis Lombardia

## *Considerazioni di sintesi*

I risultati raccolti attraverso il questionario di analisi certificano come la maggior parte delle aggregazioni si trovi in una fase intermedia di sviluppo (più avanzata per quanto riguarda le aggregazioni che hanno ricevuto il finanziamento).

Il **fattore principale di aggregazione** è rappresentato dalla necessità di essere maggiormente competitivi sul mercato piuttosto che un fenomeno imitativo di altre esperienze di rete. La semplificazione dei rapporti con la PA, la defiscalizzazione o il migliore accesso al credito non sono considerati particolarmente rilevanti. Il sostegno all'innovazione e alla ricerca rivestono maggiore importanza per le aggregazioni formalizzate, mentre tutto il campione reputa le agevolazioni per l'internazionalizzazione meno rilevanti.

Dal punto di vista **gestionale**, la scarsità di tempo e il superamento di una certa diffidenza reciproca sono considerate le criticità maggiori, sebbene le aggregazioni si percepiscano fortemente collaborative al loro interno, e propense a condividere valori. Ne deriva una scarsa attenzione alle regole formali rispetto ai ruoli dei partecipanti all'aggregazione e alla figura di un leader di rete (sebbene le aggregazioni che non hanno ricevuto il finanziamento dedichino maggiore attenzione a queste caratteristiche dell'aggregazione). I meccanismi gestionali "leggeri" e flessibili sono perciò prevalenti, insieme a un'attenzione rilevante per la definizione di un programma di rete chiaro e una valorizzazione di adeguate competenze umane.

**ERGON** è prevalentemente considerato un motivo di spinta di un processo aggregativo già in atto: il sostegno all'innovazione e alla ricerca è invece considerato il fattore primario di sostegno alle reti. La presenza di agevolazioni (alle assunzioni, all'internazionalizzazione) è, al contrario, considerata residuale.

Per quanto riguarda le differenze tra aggregazioni finanziate o meno, sono particolarmente evidenti rispetto alla presenza del comitato di gestione e alle procedure di gestione e alla assemblea dei membri, considerati strumenti di governance molto meno rilevanti nelle aggregazioni non finanziate. Lo stesso dicasi per le relazioni informali. Per i progetti non finanziati gli incontri periodici e, in misura minore, la flessibilità gestionale, rivestono maggior importanza.

La **formalizzazione** dell'aggregazione fa aumentare la percezione della rilevanza di tutti gli strumenti di gestione, tranne per quanto riguarda gli incontri periodici, come conseguenza della natura non strutturata delle aggregazioni non formalizzate. E' molto evidente la differenza rispetto alla flessibilità gestionale, più rilevante per le aggregazioni formalizzate.

Per quanto riguarda le differenze connesse al grado di **maturità** della rete, all'evolvere la rete, decresce la percezione della competizione interna e della diffidenza come criticità, presumibilmente grazie al maggior grado di conoscenza reciproca tra i partecipanti, mentre cresce la percezione della fretta di ottenere risultati come fattore negativo. L'idea di business, il programma di rete e la condivisione dei valori comuni sono considerati i punti di forza più rilevanti nelle aggregazioni in fase avanzata di sviluppo. Ciò è in linea con lo sviluppo di più maturi processi collaborativi e relativi meccanismi di governance formali o informali: si nota infatti che la disponibilità alla cooperazione, considerata un punto di forza nelle primissime fasi di vita dell'aggregazione, perde rilevanza al crescere della maturità di rete e la chiarezza e il

funzionamento dei ruoli sono percepiti maggiormente come punto di forza al crescere la maturità di rete. I dati raccolti evidenziano inoltre che il comitato di gestione e l'assemblea dei membri dell'aggregazione è strumento di gestione maggiormente considerato al crescere la maturità delle reti. In generale, la **flessibilità gestionale** cresce però in rilevanza parallelamente allo sviluppo della rete. La figura del manager di rete non è realmente valorizzata, sebbene in una fase intermedia di crescita, assuma una rilevanza maggiore, forse per la coscienza delle reti sulla necessità di avere una figura che gestisca il passaggio da rete "informale" a rete "matura", anche in termini di complessità dei processi di business e coordinamento operativo dei partecipanti.

Per le aggregazioni nella prima fase di sviluppo (**conoscenza reciproca**) si nota come sia considerato importante ricevere soprattutto incentivi fiscali mentre la formazione rappresenta l'aspetto delle politiche pubbliche meno rilevante. Il sostegno all'innovazione diviene fondamentale, probabilmente come conseguenza del raggiungimento dei primi risultati in termini di reale integrazione di processo tra le aziende, al fine dello sviluppo di prodotti innovativi di rete, quanto più cresce la maturità di rete. Parallelamente, i vantaggi di mercato, e in misura intermedia un facilitato accesso al credito, nella fase di sviluppo intermedia diventano altrettanto rilevanti.

### 3.5 Focus: il ruolo del Manager di Rete

L'Analisi Desk e il Questionario hanno restituito alcuni risultati interessanti relativamente ai meccanismi di Governance delle aggregazioni. Come si è visto, le aggregazioni in molti casi non hanno ancora adottato meccanismi specifici, trovandosi in fasi ancora iniziali del loro progetto di Rete. A parte le Reti già formalizzate, che nella maggior parte dei casi hanno deciso di dotarsi di un Comitato di Gestione (l'organo comune previsto dalla legge che disciplina il Contratto di Rete), le aggregazioni sembrano tuttavia orientate verso meccanismi flessibili ed informali di governance. Un certo interesse e dibattito è sorto intorno alla figura del cosiddetto "Manager di Rete", la cui importanza è stata sottolineata da diverse associazioni di categoria. Esiste da parte delle Reti il bisogno esplicito di dotarsi di una figura gestionale ad hoc, capace di governare il processo dell'aggregazione? E se sì, quali sono le competenze che vengono richieste a questa figura professionale?

Per quanto riguarda la prima domanda, questi sono i principali risultati emersi dai dati che il gruppo di ricerca ha avuto a disposizione nell'Analisi Desk e nel Questionario:

- Solo il 6.36% delle aggregazioni prevede l'adozione di un Manager di Rete
- L'assenza di un Management di rete non figura tra le principali criticità avvertite dalle aggregazioni
- Il Manager di Rete non figura tra i principali strumenti di governance ritenuti opportuni

Sulla base di queste informazioni, e sulla base delle caratteristiche principali delle aggregazioni e dei progetti, si potrebbe dire che le Reti sono:

- **Piccole** in termini di addetti e fatturato
- **Ridotte** in termini di ampiezza (numero di imprese)

- Vogliono perseguire: **Innovazione e Internazionalizzazione** attraverso **Nuove idee di Business**

Potrebbe dunque emergere la necessità di figure professionali manageriali con competenze nel *business innovation management* e *nell'export management*, capaci di aiutare le imprese a compiere quel "salto" dimensionale e qualitativo che da sole non riuscirebbero a fare.

Perché tra i meccanismi di governance previsti, il Manager di Rete è **poco valutato**? Le spiegazioni possono essere cercate tra le seguenti:

- 1) Molte Reti si trovano in uno **stato ancora embrionale** (progetti non ancora operativi, risorse economiche scarse)
  - 2) Le Reti preferiscono **meccanismi flessibili e poco formalizzati**
- Sembra dunque necessario che la Rete raggiunga un livello sufficiente di **"massa critica"** e di operatività tale da far emergere la necessità di una figura manageriale ad hoc

Infine, le Reti presentano tipologie di integrazione in prevalenza **orizzontali**, meno inclini a dinamiche "tradizionali" di filiera verticale. Un Manager di Rete dovrebbe quindi tenere conto delle **dinamiche di trasversalità tra settori** (spesso le Reti sono pluri-settoriali) e possedere competenze che vanno al di là della gestione della *value chain*.

## 4. ANALISI FIELD

### 4.1 Struttura e finalità

A valle delle fasi di Analisi Desk e del Questionario, è stata svolta la terza fase della ricerca, che è consistita in un'analisi Field di otto aggregazioni considerate particolarmente interessanti e meritevoli di ulteriori approfondimenti. Durante il mese di novembre, il gruppo di ricerca ha effettuato visite in loco presso le sedi delle imprese capofila delle Reti prescelte e somministrato delle interviste all'imprenditore di riferimento per la gestione delle attività dell'aggregazione.

Questa fase della ricerca si è proposta di indagare i seguenti elementi:

- Approfondire i **risultati più interessanti emersi dall'Analisi Desk** (idea di business, meccanismi di governance, obiettivi dell'aggregazione e modalità di implementazione dei progetti,...)
- Approfondire i **risultati emersi dall'analisi tramite questionario** relativamente ad alcuni aspetti (nascita e sviluppo dell'aggregazione, criticità incontrate durante il processo aggregativo, valutazioni sulle politiche pubbliche attivate sul tema delle Reti)
- Rilevare le **esigenze e le necessità delle reti** relativamente ad obiettivi strategici quali l'aumento delle competitività e la crescita della propria capacità di innovazione
- Rilevare i **primi risultati e successi** (ed eventuali insuccessi) delle aggregazioni a rete

La scelta è ricaduta su otto aggregazioni, individuate tra le 82 che hanno ottenuto il finanziamento regionale. Per la scelta dei case studies, sono state considerate le seguenti variabili, apparse come le più significative nel determinare le caratteristiche dell'aggregazione e i contenuti del progetto. Di seguito sono riportati i criteri utilizzati per scegliere gli otto casi:

**Tabella 4.1 – Variabili considerate per la scelta dei case studies**

<b>Classe dimensionale dell'aggregazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• piccola (da 10 a 49 addetti)</li> <li>• media (da 50 a 249 addetti)</li> <li>• grande (250 addetti e oltre)</li> </ul>
<b>Ampiezza dell'aggregazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minima (da 0 a 3 partecipanti)</li> <li>• ridotta/allargata (da 4 a 10 partecipanti) <ul style="list-style-type: none"> <li>• ampia (&gt; 10 partecipanti)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Integrazione produttiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orizzontale (di settore o di scopo) <ul style="list-style-type: none"> <li>• verticale</li> </ul> </li> </ul>
<b>Oggetto della collaborazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offerta integrata di servizi aziendali specifici verso il mercato <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestione comune di un business verso il mercato</li> </ul> </li> </ul>
<b>Contenuto del progetto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nuovo prodotto</li> <li>• nuovo servizio</li> <li>• ampliamento/integrazione offerta prodotto/servizio</li> <li>• innovazione/ottimizzazione processo commerciale</li> <li>• innovazione/ottimizzazione processo produttivo/logistico</li> </ul>
<b>Mercato di riferimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• locale</li> <li>• nazionale</li> <li>• internazionale</li> </ul>

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia

Sulla base di queste variabili, che sono state raggruppate cercando di riprodurre le tipologie di aggregazioni più ricorrenti, sono stati dunque individuati gli otto casi che vengono riportati di seguito:

**Tabella 4.2 -I case studies individuati**

<b>TITOLO</b>	<b>FOCUS PROGETTO</b>	<b>PARAMETRI ATTIVATI/ELEMENTI DI INTERESSE RILEVATI</b>	<b>DATA INTERVISTA</b>
<b>MIB (Brescia Italy) - Made in Botticino</b>	Il progetto coinvolge tre imprese lombarde di escavazione e lavorazione di pietre ornamentali. L'iniziativa vuole promuovere il mantenimento in loco di tutte le fasi di lavorazione (dall'estrazione al prodotto finito) del Marmo Botticino Classico®, ponendosi in controtendenza rispetto alle politiche di vendita di materia grezza a Paesi emergenti, adottata da molti proprietari di cave e commercianti.	Tipologia di integrazione "ORIZZONTALE DI SETTORE" Oggetto del programma "AMPLIAMENTO/INTEGRAZIONE OFFERTA PRODOTTO/SERVIZIO" - Mercato di riferimento "INTERNAZIONALE"	7 NOVEMBRE

<b>EUROSTEEL</b>	Imprese del settore metallurgico che intendono mettere a fattor comune le rispettive competenze per fare un salto di qualità e diventare da subfornitori a fornitori diretti del settore aerospaziale	Tipologia di integrazione "ORIZZONTALE DI SETTORE" Oggetto del programma "AMPLIAMENTO/INTEGRAZIONE OFFERTA PRODOTTO/SERVIZIO" - Mercato di riferimento "INTERNAZIONALE"	7 NOVEMBRE
<b>CREMONA FOOD</b>	Aziende agroalimentari del cremonese che si aggregano per: centralizzare funzione commerciale estera, attività di formazione, condivisione di know-how per l'innovazione di prodotto	Tipologia di integrazione "ORIZZONTALE DI SCOPO" Oggetto del programma "INNOVAZIONE/OTTIMIZZAZIONE PROCESSO PRODUTTIVO/LOGISTICO" - Mercato di riferimento "INTERNAZIONALE"	9 NOVEMBRE
<b>PIATTAFORMA DIALOGO</b>	Sviluppare una piattaforma informatica aperta, dotata di software customizzato per collegare imprese e Questura, al fine di informatizzare il processo delle autorizzazioni al trasporto delle armi e relative componenti	Classe dimensionale addetti "GRANDE" Ampiezza dell'aggregazione "AMPIA" Oggetto del programma "NUOVO SERVIZIO"	9 NOVEMBRE
<b>FORMITALY NETWORK</b>	Progettazione e realizzazione di nuovo prodotto (impianti integrati per deformazione e stampaggio lamiera) tra aziende complementari appartenenti allo stesso settore	Classe dimensionale addetti "PICCOLA" Ampiezza dell'aggregazione "RIDOTTA" Oggetto del programma "NUOVO PRODOTTO"	13 NOVEMBRE
<b>B2GREEN</b>	L'obiettivo dell'aggregazione è di aggregare aziende di produzione e di servizi per proporre un servizio completo per l'organizzazione di fiere ed eventi caratterizzati da un approccio ecosostenibile	Classe dimensionale addetti "PICCOLA" Ampiezza dell'aggregazione "ALLARGATA" Oggetto del programma "NUOVO SERVIZIO" "	23 NOVEMBRE

<b>FIVE FOR FOUNDRY</b>	Progetto commerciale nato per rispondere alla crisi del settore metalmeccanico da parte di imprese specializzate nella progettazione e realizzazione di macchinari per la lavorazione dell'alluminio attraverso potenziamento congiunto di rete distributiva e presenza sui mercati internazionale	Classe dimensionale addetti "MEDIA" Ampiezza dell'aggregazione "ALLARGATA" - Oggetto del programma "INNOVAZIONE/OTTIMIZZAZIONE RETE DISTRIBUTIVA"	20 NOVEMBRE
<b>I- WATCH</b>	Progetto per la realizzazione di un innovativo robot destinato alla sorveglianza	Classe dimensionale addetti "PICCOLA" Ampiezza dell'aggregazione "RIDOTTA" Oggetto del programma "NUOVO PRODOTTO"	22 NOVEMBRE

Fonte: elaborazione Eupolis Lombardia

L'intervista somministrata agli imprenditori di riferimento ha seguito una traccia standard, che si è poi differenziata caso per caso a seconda delle dimensioni più interessanti per gli approfondimenti. Tale traccia segue una sequenza "logica" ideale, partendo dalle motivazioni che hanno portato alla decisione di costituire la rete e, attraverso i fattori di criticità affrontati durante il percorso, giunge fino all'approfondimento delle attività svolte congiuntamente dall'aggregazione allo scopo di mettere in luce i primi risultati acquisiti. Un'altra importante dimensione conoscitiva è relativa ai bisogni delle imprese facenti parte le aggregazioni in termini di supporto da parte delle politiche pubbliche, così come di altri enti (ad es. nel settore della ricerca scientifica). Di seguito è riportata la traccia seguita durante le interviste:

Tabella 4.3 – Struttura dell'intervista

DIMENSIONE DI ANALISI	ELEMENTI DI ANALISI
Anagrafica aziende, anagrafica aggregazione e soggetti coinvolti o in relazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche aziende</li> <li>• Caratteristiche aggregazione</li> <li>• Altri soggetti rilevanti non partecipanti formalmente all'aggregazione</li> </ul>
Nascita e stato dell'aggregazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemi di partenza e motivazioni</li> <li>• Cronaca della fase di gestazione</li> <li>• Stato di sviluppo dell'aggregazione</li> </ul>
Contenuti del programma di aggregazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivi e risultati attesi dall'aggregazione e dalle singole aziende</li> <li>• Business idea e contenuti principali del programma dell'aggregazione</li> <li>• Tipo di relazione economico/produttiva e ruolo agito tra le aziende dell'aggregazione <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività realizzate del programma e risultati ottenuti <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punti di forza e problemi</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Governance dell'aggregazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture formalmente previste</li> <li>• Ruoli e strutture operative</li> <li>• Punti di forza e problemi</li> </ul>
Valutazioni dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione dei successi dell'aggregazione</li> <li>• Valutazione dei problemi dell'aggregazione</li> </ul>
Valutazione e proposte delle politiche delle istituzioni pubbliche e private	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERGON</li> <li>• Regione lombardia</li> <li>• Enti pubblici intermedi (CCIAA, Comuni, province, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banche</li> </ul> </li> <li>• Associazioni di categoria</li> </ul>

Fonte: Éupolis Lombardia

Nei paragrafi successivi sono riportati gli approfondimenti relativi ai case studies prescelti.

## 4.2 Caso “Made in Botticino” Rete per la promozione della lavorazione del Marmo Botticino Classico

### 4.2.1 Le aziende della rete

Il progetto coinvolge tre imprese lombarde specializzate in escavazione e lavorazione di pietre ornamentali, in particolare del Marmo Botticino Classico ©: **Cooperativa Operai Cavatori del Botticino, Cooperativa Valverde di Botticino e Marmi Ghirardi**

**S.r.l. di Carpenedolo**, tutte e tre attive nella provincia di Brescia. Complessivamente l'aggregazione conta circa **90 addetti**, il 90% della produzione è composto da prodotto lavorato e finito (vendono meno del 10% di blocchi non lavorati), oggi l'80% della produzione è diretta in India.

Le aziende operano nel bacino territoriale del Botticino Classico, in un ambito in cui l'estrazione del marmo Botticino "generico" è quattro volte superiore. Complessivamente l'estrazione e lavorazione del Botticino Classico contano circa 11 imprese di estrazione e lavorazione, con marchio registrato; il comparto conta circa 100 addetti nell'estrazione e circa 40 addetti nella lavorazione; l'80% del prodotto va all'export.

Dieci aziende del comparto estrazione e lavorazione del marmo di Botticino sono riunite in un Consorzio, che però aggrega aziende dell'intero comparto marmifero (classico e non).

#### 4.2.2 Il contesto e i primi tentativi

Il Marmo Botticino Classico è una **risorsa scarsa**, che è estratta per il 50% dalle tre aziende in esame e, per caratteristiche e composizione chimica, è presente solo nelle zone adiacenti al Comune di Botticino.

La strategia commerciale che in questi anni è stata predominante nel settore dei cavaatori di marmo italiani è una politica di vendita del materiale grezzo a paesi emergenti come Cina e India, collegata alla scelta di delegare direttamente ai clienti la fase di trasformazione. Questa politica comporta guadagni immediati da parte dei cavaatori, ma, nonostante ciò, si è rivelata una netta diminuzione in termini di qualità del prodotto, che viene percepita da parte del cliente finale come peggiore, rischiando di compromettere la domanda in un'ottica di lungo periodo.

Da rilevare che a **metà degli anni Novanta** era stato già effettuato un tentativo di mettere insieme le reciproche competenze al fine di massimizzare la capacità di difesa del prodotto. Per cercare di contrastare una simile tendenza, le aziende coinvolte hanno scelto, in passato, di attuare una strategia aziendale che appariva il giusto compromesso per contrastare le tendenze negative del mercato: hanno iniziato a vendere il marmo grezzo o semigrezzo ai clienti presenti nei paesi emergenti (in particolare in Cina), imponendo però un controllo qualità sulla lavorazione finale del prodotto *in loco*, cercando di mantenere un discreto livello in termini di qualità di lavorazione, senza intaccare la qualità percepita, ma addirittura aumentandola. Tale strategia non ha però dato i risultati sperati.

Le aziende non sono riuscite a trasmettere una cultura del lavoro sufficiente a tutelare il prodotto, anche a causa della eccessiva differenza tra i metodi di lavorazione degli artigiani locali e quelli italiani, determinando, come risultato, una qualità nella trasformazione insufficiente per le esigenze strategiche richieste dalla missione.

La giustificazione di questo fallimento proposta da parte del *management* è stata attribuita alla mancata comprensione della strategia da parte dei clienti esteri, i quali

non hanno recepito come essa fosse volta a mantenere *un premium price* nel prodotto conservandone la marginalità, poiché erano concentrati, invece, sullo sfruttamento intensivo del marmo di pregio rivendendolo successivamente a basso prezzo, preferendo sfruttare il costo della manodopera locale, certamente più basso rispetto all'impiego di artigiani maggiormente qualificati. *“In Cina lavorano sui grandi numeri e non hanno interesse a fare una produzione di qualità sul mercato interno ...; la Cina non vuole registrare il marchio ‘Botticino Classico’ ...; dopo un paio d’anni l’iniziativa è scemata ...”*.

In seguito al fallimento della precedente esperienza, essendo stato evidentemente dimostrato che il controllo del mercato alla foce era una strategia impraticabile per tutte le predette ragioni, le aziende coinvolte hanno trovato nella **rete d’impresa lo strumento adatto a formulare una strategia alternativa** per tutelare la qualità percepita del marmo del Botticino e sviluppare il mercato di riferimento.

### 4.2.3 Nascita e stato dell’aggregazione

L’iniziativa parte da una idea strategica di base, volto a perseguire un posizionamento di mercato nel lungo periodo: **promuovere il mantenimento *in loco* di tutte le fasi di lavorazione** (dall'estrazione al prodotto finito) del Marmo Botticino Classico, ponendosi in controtendenza rispetto alle politiche di vendita di materia grezza a Paesi emergenti (India, Cina, Turchia, Egitto, Iran...), adottata da molti proprietari di cave e commercianti. La politica delle altre aziende, infatti, favorisce quei Paesi che hanno bassi costi di lavorazione, minacciando però il lavoro dei trasformatori locali ed in particolare dei soci e dipendenti delle imprese promotrici del progetto.

Obiettivo del progetto della rete, quindi, è il **mantenimento a livello locale di tutte le fasi della lavorazione** del Marmo Botticino Classico al fine di acquisire un vantaggio competitivo sui mercati internazionali e far ricadere sul territorio bresciano tutti i vantaggi economici, sociali ed occupazionali che un settore ed un prodotto così unici possono offrire.

Il primo passaggio per la creazione della rete è stata la **scelta dei partecipanti**. **Cooperativa Operai Cavatori del Botticino**, che può essere considerata l’azienda promotrice dell’operazione, ha scelto gli altri due operatori con l’intento di **coprire tutto il ciclo produttivo** del marmo (dalla cava al prodotto finito), riunendo le maggiori competenze soprattutto in merito alla fase di trasformazione e, comunque, cementando un legame che si era già formato durante il primo tentativo di unione, indice di fiducia professionale reciproca già esistente da molti anni.

La speranza riposta in questa aggregazione risiede nella **valorizzazione del processo di trasformazione** in un progetto di medio termine, il quale consentirebbe di ridimensionare la forza lavoro aziendale e di mantenere parte dei profitti derivanti dalla lavorazione del marmo in Lombardia.

L’intento dell’aggregazione è di **estendere la partecipazione al contratto di rete anche alle altre aziende del settore** (o con una partecipazione diretta o attraverso un coinvolgimento nel processo produttivo), ma non sono sicuri di riuscirci: a loro parere molto dipende se avranno successo come rete.

#### 4.2.4 Contenuti del programma di aggregazione

La ragione della scelta da parte delle aziende intervistate di aggregarsi è la possibilità, che deriva dalla creazione di una rete d'impresa, di **potersi misurare con i più grandi gruppi stranieri**, utilizzando le proprie competenze tecniche, acquisite in anni di tradizione nella lavorazione delle pietre ornamentali, che sono certamente il punto di forza per proteggere non solo l'autenticità della materia prima utilizzata, ma anche il prodotto finito interamente lavorato sul territorio lombardo.

Diversi sono gli obiettivi proposti dal progetto di rete.

a. Di primaria importanza tra gli obiettivi della rete risulta la diffusione della conoscenza del progetto attraverso **campagne di marketing** mirate a trasmettere e difendere la qualità del marmo di Botticino, attraverso **collaborazioni con l'Università di Brescia**, la partecipazione presso le più grandi fiere del settore ed il coinvolgimento più attivo degli studi di architettura, ritenuti i veri ispiratori della scelta finale del materiale da parte dei clienti finali.

b. In progetto c'è anche la creazione e la promozione di un **marchio di rete "Made in Botticino"** per le tre imprese lombarde, che identifichi un prodotto interamente estratto e lavorato in loco (nel comune di Botticino e limitrofi). Con l'aggregazione le aziende sperano di raggiungere maggiori economie di scala nelle attività di marketing, consentendo di prestare maggiore attenzione al prodotto rispetto a quanto potevano fare singolarmente, riducendo i costi e ripartendoli fra le imprese. Inoltre intendono rafforzare il controllo qualità del prodotto, in modo che funga da certificazione (es. marchiatura CE) anche per i prodotti intermedi.

c. L'implementazione di un **"Manuale della filiera"**, concepito con lo scopo di informare i clienti finali ed intermedi sulle fasi di lavorazione del materiale e permettergli di essere consapevoli sulla qualità del prodotto che acquisteranno, è uno strumento ritenuto fondamentale nella battaglia in difesa della qualità percepita del marmo di Botticino. Inoltre, la redazione di alcuni servizi aggiuntivi per i clienti, in particolare manuali tecnici di posa e manutenzione dei materiali forniti, consentirà un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti stranieri che non hanno la stessa approfondita conoscenza del materiale, con la speranza di ottenere più commissioni.

d. Un ulteriore problema che attraversa tutta l'industria è quello che concerne i residui di cava. Normalmente, questi residui sono affidati ai produttori di intonaci oppure vengono utilizzati per il ripristino ambientale come riempimento di cave e discariche, ma le componenti della rete hanno come obiettivo di finanziare una ricerca in collaborazione con le Università al fine di utilizzare questi scarti in altre forme. Lo sviluppo di queste politiche di recupero ha come fine ultimo lo sfruttamento con maggior profitto di tali residui, mirando inoltre a **ridurre l'impatto ambientale** dell'attività di cava e i relativi costi di smaltimento. Progetti in tal senso sono stati avviati con l'Università di Brescia per l'utilizzo dei residui nella zootecnia o per la creazione di malte speciali eco-sostenibili utilizzabili nei restauri di pregio.

Ad oggi, **novembre 2012, non si può parlare di risultati concreti** (se non quelli di immagine e di presenza istituzionale sul territorio): di fatto hanno da poco avviato le attività previste dal progetto di rete.

#### 4.2.5 Governance dell'aggregazione

Hanno **formalizzato il contratto di rete il 1 marzo 2012**.

Nel contratto è prevista una *governance leggera*, basata più su reciproci legami di fiducia che su legami contrattuali.

L'istituto preposto alle discussioni riguardanti la gestione delle dinamiche dell'aggregazione è un **Comitato di gestione della rete**. Esso si riunisce 3-4 volte a settimana ed è formato dai presidenti di tutte le imprese coinvolte, se serve partecipano anche altre risorse. Le riunioni affrontano lo sviluppo dei progetti in essere della rete e di volta in volta individuano delle responsabilità specifiche rispetto alle attività da avviare (es. manuale, rapporti con l'Università di BS, etc.). Non c'è una procedura per dissipare gli eventuali disaccordi fra i membri del consiglio, ma secondo gli intervistati la direzione comune del progetto è ampiamente condivisa e dunque non è stato ritenuto necessario porvi rimedio.

Una **mediatrice di rete**, promotrice della documentazione che è stata necessaria per partecipare al bando ERGON, si occupa delle questioni inerenti le strategie di *marketing* e comunicazione messe in atto collegialmente dalla rete, nonché di mediare tra i membri del consiglio.

Nonostante la mancanza di una *governance* formale articolata tra i membri della rete, la relazione forte fra i soggetti partecipanti, cementata negli anni, e la visione comune e condivisa dei progetti sviluppati dall'aggregazione, sembra garantire l'intesa tra le imprese. Due presidenti su tre delle aziende dell'aggregazione sono in Confindustria nel settore marmo.

#### 4.2.6 Valutazione dell'esperienza

Nonostante il processo per creare un aggregato d'impreses fosse già stato avviato precedentemente, secondo gli intervistati il bando ERGON è stato decisivo per dare la spinta alla definizione del contratto di rete. Senza il finanziamento avrebbero comunque operato in questa direzione, ma non su tutto ciò che è stato previsto dal progetto; il bando ha consentito loro **di fare massa su iniziative che singolarmente le aziende non sarebbero riuscite a realizzare** (*"siamo piccoli e abbiamo bisogno di aumentare la massa critica, su innovazione, marketing, . . ."*).

L'aiuto della Regione è stato apprezzato, soprattutto per una mancanza delle strutture adeguate presso le varie associazioni di categoria, anche se, fanno notare gli intervistati, la **Lega Coop Lombardia** ha sostenuto fin dall'inizio l'iniziativa. Ulteriori

spazi di sostegno da parte della Regione potrebbero arrivare, a parere degli intervistati, nello sviluppo delle iniziative all'estero e nei processi di ricerca e sviluppo ("difficili da sostenere senza un supporto pubblico ...").

Essendo il contratto di rete una forma giuridica nuova nell'ordinamento italiano, **le istituzioni bancarie e politiche non sembrano comprendere appieno** come confrontarsi con un simile assetto societario. Gli intervistati lamentano, infatti, che le banche non sembrano essere a conoscenza delle dinamiche e dell'esistenza del Contratto di Rete, e sono perciò spesso incapaci di mettere a disposizione strumenti per la gestione efficace dei flussi monetari intergruppo.

Un'altra criticità emersa concerne la **scarsa informativa giuridica e fiscale**, che pone in difficoltà le reti nella definizione della rendicontazione e nel rintracciare eventuali vantaggi fiscali.

Infine, ma non per ultimo, gli intervistati sottolineano anche l'importanza istituzionale, oltre che strategica, della loro iniziativa di aggregazione. Le imprese sono concessionarie del Comune, con un contratto che scade nel 2014, e in base alle direttive europee occorre precedere a gara per la concessione di un bene pubblico. In questo contesto le aziende della rete ritengono essenziale posizionarsi non solo come soggetti economici, ma anche come **soggetti locali aggregati**. Soggetti rappresentanti del territorio e del comparto economico che qualificano il loro profilo distintivo anche attraverso politiche di valorizzazione del prodotto locale, di sostenibilità territoriale, di sviluppo dell'occupazione locale.

L'esperienza, benché sia ancora in fase di avvio, risulta soddisfacente per tutti gli imprenditori, consapevoli che il raggiungimento degli obiettivi che si sono proposti è possibile solo grazie al processo di aggregazione.

## 4.3 Caso "Eurosteel Group: Sviluppo di una rete di imprese"

### 4.3.1 Le aziende della rete

Il progetto è nato per **accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività** delle imprese preponenti. La domanda viene presentata, in qualità di capofila, da **Euro Steel International Spa**, azienda di *trading* nell'ambito metallurgico; i partner sono **Giotta Srl ed Inox Trade Srl**, aziende attive nella lavorazione dei rottami, ed **Hra Italia**, azienda attiva nel campo della formazione. Quindi 4 aziende aderenti (operanti in provincia di Brescia e, nel caso di Giotta, di Sondrio) per circa 30 addetti complessivi e un fatturato rivolto per la metà verso i mercati esteri.

### 4.3.2 Nascita e stato dell'aggregazione

Le imprese hanno sottoscritto un Contratto di Rete di imprese, chiamata "Euro Steel Group", un anno prima della partecipazione formale al bando ERGON. Erano

comunque imprese che già da anni avevano maturato l'idea di rete e che lavoravano insieme.

La scelta di tale forma di aggregazione è stata considerata quella **ottimale ai fini strategici di crescita dimensionale** nel mercato di riferimento. Ogni impresa è caratterizzata da peculiarità non prevalenti all'interno delle altre aziende partecipanti, in modo che l'aggregazione favorisca e renda possibile il conseguimento dell'obiettivo finale dichiarato dagli imprenditori, ovvero la partecipazione alle commesse dell'industria aerospaziale, senza però pregiudicare una discreta autonomia di gestione di ogni singolo nodo, che è garantita dalla tipica flessibilità del contratto di rete.

In particolare, **Euro Steel**, capofila e creata in precedenza da due aziende della rete per fare da riferimento commerciale verso il settore aerospaziale, **ha condiviso nel contratto la sua sviluppata ed internazionale rete commerciale**, rendendo possibile l'accesso da parte degli altri nodi a mercati fino ad allora inaccessibili. Oltre ai contatti commerciali, Euro Steel possiede dei **brevetti avanzati** nella lavorazione del rottame in grado di superare le certificazioni richieste dall'industria aerospaziale per operare come fornitore.

**Inox Trade** ha condiviso l'estrema competenza nel **recupero dei rottami industriali**, maturata in decenni di attività, e funge da base industriale per il recupero dei rottami. Le lavorazioni riguardanti Eurosteel Group, infatti, avvengono interamente negli impianti di Inox Trade, dove peraltro trovano collocazione e operano anche le macchine brevettate da Euro Steel.

**Gionta Srl** è risultata strategica nel gruppo per l'**approvvigionamento della materia prima**, ovvero i rottami. Azienda specializzata nel recupero ad alto contenuto tecnologico di rottami e metalli, è l'unica impresa presente nella rete ad avere la licenza di approvvigionamento presso le discariche pubbliche, giacimenti ricchi di materia prima di qualità necessari per la continuità del processo industriale in espansione dichiarato dagli obiettivi di Eurosteel Group.

**HRA si configura come l'accademia della rete.** L'ambizione della rete è produrre per commesse ad alto valore aggiunto, obiettivo pressoché irraggiungibile senza un'adeguata formazione del personale, inesperto nell'uso dei nuovi macchinari brevettati e del processo di lavorazione più accurato. L'aggiornamento continuo di tali tecniche, unito ad un lavoro di ricerca e sviluppo (peraltro portato avanti anche presso un laboratorio interno ad Inox Trade), consente di non perdere il passo con le richieste dei clienti, in continua evoluzione.

### 4.3.3 Contenuti del programma di aggregazione

L'obiettivo dichiarato dall'aggregazione in reti d'impresе è di **mettere in comune i rispettivi patrimoni di esperienze al fine di fare un salto di qualità**, passando dall'essere subfornitori a divenire fornitori diretti del settore aerospaziale. Si tratta di un processo complesso, per cui è necessario un miglioramento del processo produttivo (testimoniato dal conseguimento di certificazioni di prodotto e di processo), la suddivisione dei compiti al fine di sfruttare al meglio le competenze di ognuno,

l'accentramento della ricerca e sviluppo e della gestione amministrativa, contabile, finanziaria, logistica e commerciale, in maniera tale da guadagnare in efficienza ed essere competitivi sul mercato, anche attraverso un continuo aggiornamento dei brevetti, del personale e lo sviluppo di nuove tecniche industriali.

La *business idea* è quella di creare un prodotto qualitativamente superiore alla **media**, competendo all'interno di un segmento di nicchia nel mercato internazionale, con particolare attenzione alle componenti di condivisione della rete commerciale internazionale e di brevetti attuati per rispettare i valori di ecologicità ed estrema qualità, apprezzati in un mercato che vede nel ribasso dei prezzi la maggiore forza competitiva, ma che non accetta compromessi sull'integrità del prodotto, garantita anche attraverso certificazioni internazionali.

L'accesso presso nuovi mercati come insieme di imprese permette la **crescita del fatturato di ogni singolo nodo della rete**. Trainati dai contatti messi a disposizione da Euro Steel International, presente da anni in Asia e negli USA, le altre imprese hanno potuto assicurarsi delle commesse contraddistinte da una maggiore marginalità, fuori dal mercato italiano, in crisi negli ultimi 5 anni, dove non c'era più spazio di crescita. Viceversa, Euro Steel International ha potuto approfittare delle capacità produttive e delle licenze messe a disposizione dagli altri nodi, per poter conquistare commesse più importanti e remunerative. Una su tutte, le commesse del settore aerospaziale, le cui richieste di volume e qualità non potevano essere sostenute dalla singola capofila.

Nello specifico il progetto presentato per ERGON, pianificato nell'arco di due anni, si sviluppa nelle seguenti fasi:

Nella prima fase i preponenti si occupano **dell'allestimento di una struttura produttiva integrata**, con l'acquisto dei macchinari necessari per raggiungere gli obiettivi che la rete si prefigge; questa fase è già iniziata in precedenza, con l'acquisto di alcune attrezzature da parte delle società.

La seconda fase, il cui avvio è contestuale all'inizio del progetto, ha come oggetto la **creazione di una struttura amministrativa, contabile e commerciale** interna gestita a livello centralizzato per le società componenti la rete. Inoltre, le imprese intendono predisporre un ufficio centralizzato di gestione dei rifiuti ed una struttura logistica ed informatica comune.

La terza fase prevede il **rafforzamento di una struttura commerciale esterna** congiunta e la partecipazione ad importanti fiere di settore.

La quarta fase è quella conclusiva del presente progetto e servirà come trampolino di lancio per il **proseguimento ed il perfezionamento delle attività** svolte in rete. L'obiettivo che i preponenti si prefiggono è l'elaborazione di una **procedura unitaria per la gestione delle commesse**. La procedura riguarderà la gestione dei contatti e dei rapporti con la clientela, l'acquisizione degli ordinativi, le modalità di evasione delle differenti tipologie di ordinativi. Il risultato finale di questa fase è l'istituzione di una policy di *Customer Relationship Management*, unitaria per le imprese componenti la rete.

#### 4.3.4 Governance dell'aggregazione

Il rapporto di fiducia, cementato dalle passate collaborazioni, funge da collante tra le imprese in modo più incisivo rispetto a una struttura di *governance* determinata.

È stato istituito un **Comitato di gestione composto dai presidenti** delle varie imprese coinvolte, dove ogni membro ha un voto a disposizione. Il Comitato si riunisce formalmente una volta al mese, oltre ad altre riunioni informali all'occorrenza.

Nessun meccanismo di *governance* ha previsto la risoluzione delle controversie, che, però, per adesso non si sono mai verificate, anche grazie alla comunione d'intenti tra le aziende e la totale condivisione degli obiettivi dichiarati nel contratto di rete.

L'esistenza di un **presidente di rete**, l'amministratore di Euro Steel International, garantisce l'espletamento delle funzioni amministrative e commerciali comuni nelle commesse ottenute attraverso l'aggregazione. Tale figura funge anche da garante tra i vari nodi della rete e come rappresentante con i fornitori e con le istituzioni bancarie e regionali. Sono in ogni caso previsti altri ruoli di presidio delle funzioni di rete: il Coordinamento commerciale, l'R&D, l'Amministrazione, il coordinamento - attraverso Eurosteel - delle commesse aerospaziali.

Inoltre, durante le interviste, è spiccato un **"padre spirituale"** del progetto di rete, ovvero il presidente di Inox Trade, vero ispiratore del progetto e promotore, anche al di fuori dell'aggregazione. Questa figura permette il continuo aggiornamento delle teorie d'impresa riguardanti le reti e cerca di riapplicarle nella sua realtà.

#### 4.3.5 Valutazione dell'esperienza

La collaborazione strutturata tra le aziende della rete ha già un respiro pluriennale ed è considerata strategica per la sopravvivenza e lo sviluppo delle aziende (*"senza la rete non so se ce l'avremmo fatta in questo momento di crisi ..."*). Il Contratto di Rete è stato valutato essere uno strumento appropriato per formalizzare i rapporti di cooperazione già in essere.

Il Contratto di Rete è stato sottoscritto da solo un anno e secondo gli intervistati l'esperienza con questa forma giuridica **non è ancora valutabile in forma quantitativa** (p.e. rispetto al fatturato). Si stanno comunque attrezzando per monitorare dal punto di vista del mercato ed economico - finanziario le ricadute riconducibili all'aggregazione.

Dal un punto di vista generale della collaborazione in rete si riscontrano risultati positivi in termini di **immagine e di opportunità di mercato** (si presentano al mercato come rete e per rafforzarne l'immagine hanno anche creato una linea di gadget aziendali che si richiamano esplicitamente al rete e al suo marchio).

Effetti positivi sono stati registrati nella possibilità di **accedere più facilmente al credito**, grazie alle garanzie date dalle commesse raggiunte tramite l'aggregazione,

necessarie per garantire la continuità produttiva in continuo aumento grazie all'aumento del fatturato riconducibile alla rete.

Il forte orientamento all'*export* e all'internazionalizzazione di Euro Steel è stato trasmesso con successo a tutti i nodi della rete, che hanno convertito le loro attività e messo in campo nuovi sforzi produttivi per far fronte ai nuovi mercati. L'aumento degli sbocchi commerciali (più clienti) e del fatturato hanno permesso di **ristrutturare le varie aziende con investimenti in macchinari e nel personale** (amministrativo e commerciale).

Dal lato produttivo, la sfida lanciata dalle nuove commesse nel settore aerospaziale ha costretto tutti i nodi dell'impresa a votarsi all'eccellenza, in tutte le fasi della filiera di rete: l'istruzione del personale e le attività di ricerca e sviluppo per aggiornare sia il personale che l'apparato produttivo a disposizione; il recupero dei rottami prevede un contenuto più tecnologicamente avanzato nella fase della selezione, cruciale anche per via dei bacini di rifornimento nuovi (discariche pubbliche) più ampi ma più dispersivi; ma gli investimenti più importanti sono stati effettuati e sono ulteriormente previsti nella fase di produzione, dove grazie a tecniche brevettate ed altamente tecnologiche, è possibile offrire al cliente finale un prodotto ineccepibile dal punto di vista qualitativo, condizione necessaria per partecipare alle commesse desiderate dalla rete.

Nello specifico del Contratto di Rete viene sottolineato dagli intervistati che è una normativa nuova e che per questo motivo ci sono **dubbi interpretativi** (da parte delle banche, dei commercialisti, etc.); non ci sono modelli per costruire il rendiconto economico finanziario di rete, cosa di cui sentono l'esigenza, per cui la funzione amministrativa sta cominciando a lavorare su questo aspetto.

Vengono reputati utili al fine di rafforzare la tendenza alla aggregazione delle imprese anche interventi da parte delle istituzioni pubbliche, quali ad es.: forme di riconoscimento specifiche da parte delle PPA, il consolidamento e rafforzamento dei benefici fiscali, gli incentivi ai progetti di innovazione e i supporti per le iniziative di internazionalizzazione (quali ad es. voucher per consulenze specialistiche aziendali o per agenti locali operativi nei mercati esteri).

## 4.4 Caso "Cremona Food"

### Rete di imprese per la promozione e lo sviluppo dell'industria alimentare cremonese

#### 4.4.1 Le aziende della rete

La rete CREMONA FOOD viene costituita con l'obiettivo primario di **rafforzare la competitività e favorire una maggiore penetrazione nei mercati, soprattutto esteri**, dei soggetti partecipanti.

La rete viene costituita tra i seguenti partner:

**Panificio Cremona Italia s.r.l.**, che assume il ruolo di coordinatore di rete, con sede a Grontardo (CR), opera dal 2005 nella produzione di prodotti da forno freschi e

surgelati quali pani, pani farciti, pizze, focacce, realizzati con ricette tradizionali cremonesi. Panificio Cremona opera già nei mercati esteri (in Europa e Nord America) attraverso i canali della GDO e della distribuzione organizzata.

**Acetificio Galletti**, rappresenta una realtà storica del territorio cremonese, attivo fin dal 1871 nella produzione di aceto di vino tradizionale. Attualmente opera in tre stabilimenti, dei quali due situati a San Daniele Po, dedicati alla produzione di aceto di vino, aceti aromatizzati, succo di limone, aceto di mele e condimenti. Nella cantina di Modena si produce l'aceto balsamico tradizionale di Modena. L'Acetificio Galletti opera già sui mercati esteri, in particolare UK, Germania, Polonia, USA e Paesi Arabi.

**Prosciuttificio Valserio**, opera dal 1979 nello stabilimento di Ripalta Cremasca nella lavorazione delle carni suine. Il Prosciuttificio Valserio srl è una società a gestione familiare.

**Alinor s.p.a.** è attiva dal 1975 nello stabilimento di Ripalta Cremasca, come azienda lattiero casearia specializzata in prodotti a base di latte UHT a lunga conservazione. La produzione principale è rappresentata da panna UHT confezionata in tetrapak a cui si affianca la produzione di budini e altri prodotti a base di latte (es. besciamella). La produzione è prevalentemente di tipo *private label* per i principali marchi della GDO (Esselunga, COOP, SMA). I marchi proprietari sono destinati prevalentemente all'industria del catering. Opera prevalentemente sul mercato nazionale ma è presente anche sui principali mercati europei.

#### 4.4.2 Il contesto e i primi tentativi

L'iniziativa è stata avviata al fine di **mettere in comune le attività strategiche e condividere know-how** ed esperienze specifiche e complementari dei partner per ottenere risultati economici per i singoli partecipanti. In quest'ottica la rete aspira a rendere disponibili a tutti i partner un portafoglio di esperienze e conoscenze e realizzare attività comuni che, se sviluppate autonomamente, comporterebbero un aggravio di costi per tutti i partecipanti.

L'idea dell'aggregazione nasce dal presidente di Panificio Cremona Italia s.r.l., affidandosi nella selezione dei partecipanti ad associazioni di categoria regionali. Dopo un primo periodo dove l'intenzione di aggregarsi in una rete è vista con scetticismo da parte degli imprenditori di categoria, accettano di far parte di quello che viene considerato un esperimento altre tre imprese, ovvero le sopracitate partecipanti al bando ERGON.

#### 4.4.3 Nascita e stato dell'aggregazione

Il Contratto di Rete è stato firmato all'inizio di quest'anno: la prima gestazione della rete è stata improntata a una **gestione "democratica"**: si è cercato di trovare un metodo di lavoro comune per far evolvere positivamente la relazione appena creata attraverso attività di marketing e comunicazione, procedendo a sondare il mercato alla ricerca di una domanda non soddisfatta che potesse essere coperta dall'aggregazione. Fin dalla nascita dell'aggregazione si sono gettate le basi per uno sforzo comune teso all'**internazionalizzazione**, aumentando il raggio di copertura alla ricerca di nuove opportunità di crescita, avendo ogni impresa partecipante una propria rilevante parte del fatturato proveniente dall'estero.

La filosofia del Contratto di Rete non è ancora delineata dalle imprese coinvolte. **Ogni singola impresa difende la propria autonomia** e non ricerca attraverso il Contratto di Rete un'opportunità per implementare economie di scopo o di scala. Il Contratto di Rete viene prevalentemente considerato un **"incubatore" di idee**, atte a sviluppare la produttività e la redditività, introducendo innovazioni nella produzione e nelle attività di marketing, senza perdere attraverso questo processo di comunione delle idee e dei contatti i vantaggi di elasticità e flessibilità propri delle MPMI.

Lo stato di aggregazione riguardante CREMONA FOOD è **molto informale**: ogni impresa mantiene una salda autonomia gestionale e decisionale, ma attraverso le competenze incrociate di tutti i nodi è stato possibile **lanciare nuovi prodotti**, più innovativi e concorrenziali rispetto al passato, creati grazie alla possibilità di osservare il mercato da più punti di vista e con idee inattuabili da un singolo nodo (avendo peraltro le quattro aziende partecipanti alla rete delle competenze completamente diverse le une dalle altre).

#### 4.4.4 Contenuti del programma di aggregazione

Mantenuta la discrezionalità d'azione nei vari nodi, gli obiettivi dichiarati per il Contratto di Rete incrociano moltissime competenze ma pochissime capacità produttive.

L'attività che coinvolge maggiormente tutti i nodi è lo **sforzo all'internazionalizzazione**. Ogni singolo nodo già opera all'estero, ma i mercati coperti nella maggior parte dei casi non coincidono. Lo scambio di offerte commerciali e altre opportunità, soprattutto fuori dai confini italiani, è lo scopo primario del Contratto di Rete.

La domanda di prodotti da forno all'estero (soprattutto in paesi dove non operano i panifici tradizionali) è ampiamente scoperta o inesplorata, e attraverso il procedimento di surgelazione, che ha raggiunto livelli di qualità eccellenti, è possibile fornire questi mercati con un prodotto di qualità superiore alla media esistente. Attraverso un'offerta studiata per incentivare ogni singolo prodotto e competenza proveniente dai nodi della rete, i responsabili del progetto ritengono vincente la strategia adottata per avvicinare i nuovi mercati, anche senza avere alle spalle un contratto di aggregazione forte, poiché gli permette di accrescere i propri singoli fatturati senza essere vincolati nella definizione di una strategia alternativa nel caso in cui una nuova possibilità esclusiva si palesasse per uno dei nodi.

L'accesso a nuovi mercati, soprattutto esteri, è vincolato dal **secondo obiettivo del Contratto di Rete: la ricerca e sviluppo comune**. Nella composizione delle nuove offerte per il mercato, ogni azienda mette a disposizione le sue competenze per mettere a punto delle ricette che possano essere adatte ai mercati di riferimento, senza dunque abbassare la qualità che da sempre contraddistingue queste aziende, che solo recentemente si stanno rivolgendo alla grande distribuzione.

Per la realizzazione di tali progetti, si è deciso di istituire un **laboratorio fisico comune**, situato presso gli stabilimenti del Panificio Cremona Italia s.r.l., dove elaborare i nuovi prodotti. Si può evidenziare come il primo progetto partorito da questa nuova struttura sia una innovativa linea di prodotti da forno per celiaci, privi di glutine.

Uno degli obiettivi dichiarati dal Contratto di Rete è quello, in caso di successo dei progetti in essere o in fase di partenza, di creare un **sistema di formazione del personale comune**, importante in un settore molto specifico come quello dei surgelati, dove il cambiamento della composizione chimica degli impasti da forno rende necessarie delle competenze per mantenere la qualità del prodotto finale. Inoltre, la **collaborazione con le Università è considerata strategica** per la ricerca di nuovi brevetti nel settore della cucina o della produzione, oltre che a consulenze per indirizzare al meglio le attività di marketing, fondamentali per diffondere la consapevolezza di un prodotto che trova delle barriere culturali, soprattutto nel mercato italiano.

#### 4.4.5 Governance dell'aggregazione

Dall'intervista **non emerge nessun meccanismo di governance forte**. I partner che formano la rete sembrano condividere una linea strategica comune che non ha mai portato alla necessità di ricorrere ad una votazione (*"nel caso si dovesse votare la rete non avrebbe motivo di esistere"* sostengono).

L'esistenza di un **consiglio di rete**, che si riunisce una volta al mese, permette di restare aggiornati sullo svolgimento e l'evoluzione delle attività riguardanti gli obiettivi di rete. Esiste un codice etico/deontologico condiviso all'interno della rete. **Non esiste un manager di rete** e le aziende che fanno parte della rete per ora non lo reputano necessario in quanto a svolgere le sue funzioni è un responsabile commerciale. Tra gli obiettivi di lungo periodo c'è quello di creare un gruppo di lavoro condiviso che si occupi di ricerca e sviluppo.

#### 4.4.6 Valutazione dell'esperienza

Il giudizio espresso dai rappresentanti delle varie componenti della rete sull'esperienza è **estremamente positivo**. Si sottolinea come il successo dell'operazione di aggregazione non sia valutata soltanto sotto l'aspetto della crescita del fatturato, ma piuttosto in termini di maggiore qualità nell'innovazione della comunicazione e del marketing, dove le competenze scambiate fra i vari nodi risultano strategiche per il successo dei progetti di rete.

La rete oggetto di valutazione presenta un carattere profondamente informale e commerciale. Da un lato la rete si considera come una opportunità di condivisione e ampliamento di mercato, dall'altro **non viene considerata la possibilità di cedere parte della propria autonomia decisionale**. Viene considerato fondamentale il riconoscimento dell'autonomia operativa di ciascuna azienda: sebbene l'apertura alla rete di competitor diretti, a oggi si è scelta una logica di integrazione orizzontale, nella quale ciascuna impresa opera nello stesso settore, ma con prodotti diversi e non competitivi.

La flessibilità gestionale si accompagna a una forte sinergia commerciale e a tentativi di collaborazione tecnica che potrebbe portare la rete, nel prossimo futuro, a intensificare gli sforzi nel settore della ricerca & sviluppo, funzionalmente allo sviluppo di un'offerta merceologica integrata e innovativa per l'ampliamento delle proprie quote di mercato.

Si tratta di una rete nata come naturale prosecuzione di rapporti pregressi di collaborazione e stima reciproca tra aziende: il mancato accenno alla mancanza di regole rigidamente formali e la volontà di prendere ogni decisione all'unanimità sono il segnale di una collaborazione che non punta a una burocratizzazione dei rapporti o a una integrazione ulteriore sul piano produttivo o societario. Ogni decisione di rete ha come obiettivo primario lo sviluppo del mercato, in un'ottica spinta di internazionalizzazione e diversificazione merceologica.

Il successo sul mercato conferma la bontà della rete oggetto di studio e delle sue scelte commerciali, nonostante le condizioni di partenza di ciascuna impresa fossero buone e nessuno di esse si trovasse, al momento della creazione formale della rete, in condizioni critiche di mercato.

Il processo aggregativo risulta essere da un lato il risultato di rapporti personali promossi dalla vicinanza geografica e/o affinità merceologica, dall'altro di una spiccata competenza gestionale e di marketing dei soggetti coinvolti. Il ruolo degli enti intermedi nel processo aggregativo è rilevante, più che dal punto di vista del supporto formativo o tecnico, dal punto di vista della spinta ad aggregarsi rivolta verso gli imprenditori della zona di competenza. Nonostante il ruolo attivo degli enti pubblici intermedi, la rete nasce su spinta volontaristica degli imprenditori coinvolti, e su questa volontà di collaborazione, al di là della formalizzazione del rapporto in essere, si basa il successo o meno della vita futura della rete.

## 4.5 Caso "Formitaly"

### Rete di imprese per la promozione e lo sviluppo nella realizzazione di impianti altamente tecnologici, integrati ed automatizzati per la deformazione e lo stampaggio della lamiera

#### 4.5.1 Le aziende della rete

La Rete "FORMITALY", recentemente costituitasi, intende nel periodo di realizzazione del progetto promuovere la nuova aggregazione sia in termini di produzione congiunta sul mercato nazionale ed estero che di innovazione di prodotto. L'aggregazione auspica la promozione di una collaborazione sinergica, strutturata ed efficiente nel campo dello studio, progettazione e realizzazione di impianti integrati ed automatizzati per la deformazione e lo stampaggio della lamiera: stampi, presse, transfer ed automazione, ecc. Le aziende promotrici della rete producono beni e servizi tra loro complementari e rivolti allo stesso mercato ed agli stessi settori produttivi: automobilistico, elettrodomestico e della componentistica in genere. L'intensa sinergia tra le diverse conoscenze acquisite sul campo e la specializzazione nel proprio segmento permettono al pool di aziende di proporre soluzioni alle richieste più complesse della clientela con un ottimale rapporto qualità e prezzo.

Quattro sono le aziende partecipanti alla Rete "FORMITALY":

- **IMV Presse srl**: Piccola impresa industriale che dal 1934, realizza presse meccaniche e linee di produzione;
- **CAVENAGHI & RIDOLFI spa**: azienda nata nel 1922 specializzata nella produzione di presse idrauliche;

- **ATTREZZERIA UNIVERSAL srl**: azienda specializzata da oltre 37 anni nel segmento della produzione e costruzione di stampi e monta stampi;
- **SKADY SMARTAUTOMATION srl**: società fondata nel 2007 da Cavenaghi & Ridolfi spa in cui è entrata come socia al 50% nel 2011 IMV Presse e il cui settore di attività è l'automazione per presse e la robotica in generale.

Le aziende di cui sopra da diversi anni collaborano strettamente nelle fasi di progettazione e realizzazione dei prodotti richiesti dai clienti e con la costituzione della Rete "FORMITALY" intendono strutturarsi, mantenendo le loro specifiche peculiarità, per offrire prodotti sempre più tecnologicamente complessi e con un alto livello di qualità e tecnologia avanzata evidenziando la produzione Made in Italy.

#### 4.5.2 Il contesto e i primi tentativi

La rete, in un contesto informale, era già esistente da anni. L'occasione di formalizzarsi è stata colta grazie al bando ERGON, che ha spinto le imprese a definire formalmente linee guida e obiettivi dell'aggregazione. Ogni nodo presente in questa rete tratta dei componenti complementari del prodotto finale da consegnare al cliente, dunque non si tratta di una filiera produttiva aggregata. Ogni azienda consente di sviluppare una parte del sistema integrato di stampaggio: è stata ritenuta strategica la complementarità di competenze in vista del progetto comune di fornire un macchinario integrato in più paesi nel mondo.

#### 4.5.3 Nascita e stato dell'aggregazione

La rete è stata formalizzata nel 2012, antecedentemente alla partecipazione al bando ERGON. La scelta di avere una rete commerciale comune, con un solo marchio dove riunire tutte le realtà della rete, è stata presa durante una fiera, sei anni fa, dove le imprese italiane del settore erano relegate in una zona marginale. Dopo la definizione di alcuni dettagli con gli altri attori, si decise di mettersi d'accordo per raggiungere un peso specifico commerciale maggiore. Con l'istituzione, per l'estero, di una **rete di agenti commerciali condivisi**, l'intento è stato quello di spingere il prodotto integrato e automatizzato presso altri mercati, diversi da quelli serviti fino ad allora dai singoli nodi. In Italia ogni impresa ha un proprio rappresentante commerciale, anche se dal gennaio 2012 c'è un rappresentante che si occupa di promuovere congiuntamente le attività delle imprese.

**Non c'è, nella rete, la volontà di aggregarsi definitivamente in un unico soggetto**, anche per mantenere una certa indipendenza nelle scelte strategiche di sviluppo: si vogliono invece creare delle garanzie per non far ricadere tutto il peso dell'innovazione e del rischio su di un solo soggetto, il capofila. L'obiettivo di fornire un impianto "chiavi in mano", integrato ed automatizzato è possibile solo con il contributo stabile di tutti i soggetti coinvolti. Dunque si cerca di trovare un equilibrio tra l'autonomia dei singoli nodi mantenendo però delle clausole vincolanti per quanto concerne il prodotto di rete, cercando di rinforzare il legame tra i nodi con la creazione di un database clienti comune.

#### 4.5.4 Contenuti del programma di aggregazione

Da parte delle aziende coinvolte il Contratto di Rete è stato visto subito come uno strumento di utile cooperazione nel quale le aziende coinvolte uniscono le loro risorse umane e produttive e le rispettive risorse economiche per perseguire quegli **obiettivi di crescita competitiva e di rafforzamento del business che altrimenti, da sole, non avrebbero potuto raggiungere.**

Le forze messe in campo dalle singole aziende, convergeranno principalmente nelle sei azioni di seguito descritte.

##### 1. **Condivisione delle conoscenze tecniche e delle risorse produttive.**

Dalla collaborazione già in essere da anni, le aziende hanno potuto verificare che la specializzazione di ciascuna poteva essere affiancata o integrata a quella dell'altra permettendo così di ottenere commesse o incarichi altrimenti non conseguibili. In particolare il pool di aziende si è reso conto di poter concretamente interagire secondo molteplici aspetti: innanzitutto condividendo materialmente esperienze e conoscenze tecniche consistenti principalmente nel continuo scambio di informazioni nei diversi aspetti della progettazione. Avendo infatti ciascuna impresa sviluppato nel proprio specifico settore una determinata competenza, è naturale che essa sia di supporto alle altre trasferendo informazioni o loro tecnologie più affidabili ed avanzate. Questo interscambio, svolto reciprocamente, produce vantaggi per tutte le aziende coinvolte soprattutto dal punto di vista dell'innalzamento della qualità delle prestazioni e del livello tecnologico dei prodotti.

Indicatori sintetici di misurazione di questo aspetto possono essere il customer satisfaction e la riduzione dei tempi di determinazione della commessa.

In secondo luogo **sarà messa in comune la "capacità produttiva" dei macchinari utensili posseduti da ciascuna azienda mediante una pianificazione di orari e periodo di disponibilità, ovvero creando una vera e propria "Banca delle ore"** a cui ciascuna azienda potrà attingere per la realizzazione della commessa. In questo modo ciascuna azienda dovrebbe riuscire ad avere un *load factor* elevato.

Analogamente, con un sistema analogo di banca delle ore, sarà possibile il reciproco **scambio di ore di progettazione meccanica ed elettronica.** In questo caso saranno le ore dei progettisti o l'utilizzo dei software specifici gli oggetti di scambio.

Infine, anche dal punto di vista della strumentazione di misura e controllo, ci sarà una condivisione di risorse con delle modalità analoghe a quelle previste per i macchinari utensili. Il vantaggio in questo caso sarà riconducibile al risparmio sull'acquisto della specifica attrezzatura da parte della singola azienda essendo in dotazione alla "Rete".

Indicatori sintetici di misurazione di questa condivisione di risorse umane e strumentali saranno le ore a disposizione nella "Banca delle ore" e le percentuali di scambio.

##### 2. **Progettazione di un prodotto comune innovativo, come punta di diamante del programma di Rete.**

Una modalità che consenta ampia visibilità alla "Rete FORMITALY" e il proporsi come soggetto unitario al mercato è il **nuovo macchinario "Multicombi"**, un prototipo ideato dalle aziende del pool e che unisce in modo sinergico la storica esperienza delle diverse aziende. Innovativo è sia il processo produttivo con il quale è realizzato sia il funzionamento dello stesso. Tale impianto ha come sbocco principale il settore della produzione di elettrodomestici e nasce per risolvere le problematiche di quei clienti che producono particolari che richiedono un processo di deformazione complesso per il quale sono necessari diversi passaggi in diverse tipologie di presse o pezzi con

differenti particolari che richiedono stampi diversi. In questi casi la produzione avviene in diversi passaggi e richiede una costosa gestione del magazzino e tempi di fermo dovuti alla necessità di modificare gli stampi o parte degli stessi. Il nuovo impianto "Multicombi" è un vero e proprio impianto di stampaggio speciale con una pressa doppia a due slitte, la prima idraulica e la seconda meccanica, completo di un sistema di automazione per il carico della lamiera, la sua movimentazione nello stampo fino allo scarico del pezzo stampato e dotata di un apposito macchinario atto all'apertura di quella parte dello stampo necessaria per il cambio di versione.

I vantaggi di questo impianto innovativo consistono nell'aumento della cadenza produttiva, la drastica diminuzione dei tempi di cambio stampo o cambio versione e l'unificazione della produzione sotto un'unica macchina: entra il materiale ed esce il pezzo finito.

Il **prodotto sarà brevettato** direttamente da IMV Presse e concesso in licenza di utilizzo alla Rete "FORMITALY" la quale potrà promuoverlo in fiere o eventi appositamente realizzati. In questo caso un indicatore sintetico di risultato sarà il numero di impianti "Multicombi" realizzati e venduti.

### **3. Fusione ed armonizzazione del sistema distributivo e di vendita.**

Nel tempo ciascuna delle aziende appartenenti alla Rete ha sviluppato particolari canali di vendita e di distribuzione dei propri prodotti che nell'ambito del progetto saranno utilizzati a favore di tutto il network. L'idea è quella che agenti e segnalatori di ciascuna azienda promuovano non solo la gamma di prodotti dell'azienda cui appartengono ma anche quelli delle altre aziende del pool. Questo rende il pacchetto di offerta "FORMITALY" un punto di forza della Rete stessa che richiede però una riorganizzazione dell'intero sistema di vendita. In particolare si prevede di organizzare **in modo piramidale il sistema**, dove al vertice ci siano i responsabili delle singole aziende, con la loro conoscenza tecnica ed economica e al livello sottostante gli agenti di zona che operano in un territorio ben delimitato e che hanno una competenza tecnica intermedia. Al livello inferiore si collocano i segnalatori ovvero persone che non necessariamente possiedono una conoscenza tecnica dei prodotti ma che semplicemente hanno il compito di avvisare gli agenti senza poi intervenire presso il cliente.

Nella realizzazione di un unico sistema distributivo di vendita sarà necessario, per quanto riguarda gli agenti che operano nelle stesse zone, provvedere o alla divisione della zona o del parco clienti o ad utilizzare un unico agente, in modo tale da non creare "doppioni" inefficaci. Nel caso invece di territori non ancora coperti sarà invece opportuno cercare dei nuovi agenti. Anche in questo caso sarà strategico condividere tutte le informazioni commerciali mediante l'utilizzo di un unico software che in rete sia utilizzabile da tutte le aziende allo stesso modo.

Inoltre, a supporto di questo sistema piramidale, è stata decisa l'assunzione di un tecnico commerciale dedicato alla Rete "FORMITALY". Il neo-assunto si occuperà di organizzare in modo efficiente tra le aziende appartenenti alla Rete le commesse di vendita, smistando e coordinando contatti ed informazioni. In questo caso l'indicatore sintetico di misurazione dell'azione sarà l'ampliamento della clientela e l'efficienza dei canali distributivi.

### **4. Creazione e consolidamento dei marchi "FORMITALY" e "Multicombi"**

L'idea di chiamare la Rete "FORMITALY" nasce dal fatto che le aziende hanno già registrato questo marchio come "prova sporadica" con alcuni clienti esteri per verificarne il funzionamento commerciale e l'esito è stato positivo. Esso è stato la molla che ha spinto le aziende a formalizzare la loro collaborazione in un Contratto di Rete

senza però snaturare la flessibilità e l'individualità di ciascuna azienda partecipante al network. Il marchio comune sarà infatti associato al marchio di ciascuna azienda garantendo così il richiamo alla storicità e alla tradizione posseduta dalle aziende stesse ma nello stesso tempo consentendo al pool di aziende di proporsi come un unico soggetto nel mercato e di competere con soggetti dalle dimensioni più grandi o multinazionali. Il primo passo della Rete sarà quello di registrare il marchio "Multicombi" così da confermare maggiormente questa unicità al mercato. L'indicatore sarà il raggiungimento della registrazione del marchio "Multicombi".

### **5. Azioni di marketing**

Tutte le aziende partecipanti alla Rete "FORMITALY" hanno come riferimento il mercato Europeo con sporadiche esportazioni in Paesi Extra CE. Il mercato italiano invece è di limitate e poco significative dimensioni. Pertanto, partendo dal presupposto che il "Made in Italy" è molto apprezzato nel mondo e specialmente nel settore della meccanica, la promozione della Rete "FORMITALY" sarà di vitale importanza soprattutto per sottolineare l'italianità delle aziende e dei prodotti altamente affidabili e di ottima qualità e finitura.

In quest'ambito il progetto prevede:

- Il lancio e presentazione al mercato in diverse forme sia della rete che del pool di aziende in grado di fornire impianti complessi altamente integrati e completi "Made in Italy"
- Il lancio e la presentazione dell'impianto "Multicombi" quale macchinario altamente innovativo e destinato ai produttori di elettrodomestici.

I mezzi di promozione previsti saranno: cataloghi contenenti la presentazione del progetto di Rete "FORMITALY", delle singole aziende appartenenti al network e dei prodotti e servizi offerti; realizzazione di un nuovo sito internet dedicato; sistemi di posizionamento nei motori di ricerca via web efficaci e che rendano semplice il contatto con il team "FORMITALY"; modifica di tutti i singoli siti aziendali creando le necessarie sinergie per gli scambi di contenuti e informazioni oggetto del programma di Rete; stampa di altro materiale promozionale quali ad esempio biglietti da visita; pubblicazione su riviste specializzate di settore di pagine pubblicitarie inerenti la nascita della Rete "FORMITALY"; mailing di presentazione alla clientela; realizzazione di un opuscolo elettronico quadrimestrale dal titolo "FORMITALY news"; partecipazione a fiere con un unico stand; organizzazione di una Open House in Germania, ovvero un vero e proprio evento promozionale in spazio dedicato, per la promozione del nuovo prodotto "Multicombi" e ricerche di mercato e di nuovi agenti/segnalatori. Indicatore sintetico della bontà dell'azione marketing sarà l'incremento del numero di contatti.

### **6. Servizio di consulenza al cliente.**

Nel settore dei produttori di elettrodomestici diventa di strategica importanza proporre ai clienti nella fase di installazione e start up dell'impianto una figura tecnica con esperienza in grado di risolvere tutte le problematiche iniziali di produzione fornendo un adeguato servizio d'ingegnerizzazione del processo. La Rete "FORMITALY" metterà questo servizio a gratuita disposizione dei clienti con la speranza di stringere rapporti di collaborazione più stretti tra la Rete e la clientela. A tale scopo ci si avvarrà di collaboratori tecnici esperti che, conoscendo in modo approfondito un settore altamente specializzato come quello dell'elettrodomestico,

potranno offrire tale servizio post vendita. Indicatore di risultato in questo caso sarà l'assunzione del tecnico specializzato.

#### 4.5.5 Governance dell'aggregazione

Esiste un Contratto di Rete che definisce nel dettaglio i rappresentanti di ciascuna azienda, le procedure da seguire nei Consigli di Rete, la formalizzazione dei tempi e procedure decisionali, i ruoli operativi delle diverse aziende etc. Nonostante ciò la rete mantiene una **natura profondamente informale**: le decisioni vengono prese all'unanimità in incontri periodici tra i rappresentanti delle imprese. Sebbene esistano delle leggi che regolano la possibilità di dirimere divergenze tra le imprese, la mancanza di accordo nelle decisioni viene considerato un fattore che potrebbe portare allo scioglimento della rete.

#### 4.5.6 Valutazione dell'esperienza

La forte sinergia tra gli attori coinvolti ha permesso di entrare in nuovi settori nei quali prima era difficoltoso accedere, grazie alle conoscenze tecniche e commerciali degli altri partner. Dato che la prevalenza dei clienti per le presse è l'automotive, grazie a queste nuove sinergie e sbocchi è stato possibile diversificare i clienti smarcandosi dalla crisi che colpisce questo settore.

Le imprese partecipanti alla rete hanno come obiettivo chiaro quello di **evitare la "burocratizzazione" della rete e la perdita di autonomia decisionale** e commerciale di ciascuna impresa. La necessità di preservare la natura "familiare" delle imprese è fortemente sottolineata dalle imprese partecipanti alla rete, che hanno una loro storia individuale e che non auspicano una maggiore integrazione societaria nel prossimo futuro.

Si tratta, in sintesi, di una aggregazione di imprese che, a fronte di una soluzione critica di mercato, e vista l'opportunità del bando ERGON, hanno deciso di accelerare la spinta a una maggiore sinergia commerciale e tecnica preesistente. La rete infatti rappresenta la natura prosecuzione di un rapporto di collaborazione che esiste da anni e che ha avuto successo già nel passato.

Se da un lato l'obiettivo dichiarato è di evidente natura commerciale (integrazione dei circuiti di vendita ed espansione dei mercati di riferimento), dall'altro si nota una spinta a una integrazione tecnica e nella ricerca e sviluppo. La necessità di superare la crisi nella quale versa il settore dell'automotive ha spinto le aziende a cercare di ottimizzare i propri processi produttivi ricercando una sinergia produttiva per preservare l'efficienza dei processi e creare una massa critica per la promozione di attività integrate di R&D che, singolarmente, le aziende non avrebbero probabilmente potuto sviluppare.

Sebbene il carattere familiare delle aziende sia evidente, si sottolinea una forte volontà **di integrazione e modernizzazione aziendale** che pare conciliare in maniera efficace il rispetto dell'autonomia gestionale con la ricerca di economie di scala che spingano al superamento dei vincoli dimensionali al fine di sviluppare nuovi prodotti e ricercare/espandere i mercati di riferimento.

## 4.6 Caso “I-WATCH” - Rete di imprese per la promozione e lo sviluppo della robotica nel campo della tele sicurezza

### 4.6.1 Le aziende della rete

Le società che compongono il contratto di rete sono 4 micro e piccole aziende con meno di 50 dipendenti complessivi e di 5 milioni di euro di fatturato, tutto nazionale:

- **NUZOO Robotics srl**, specializzata nello sviluppo di robot. All'interno del progetto, partendo dalla piattaforma I-DO di propria realizzazione, ovvero un prototipo di robot per telepresenza, svilupperà una piattaforma specifica per la tele sorveglianza, partendo da una costola di un progetto simile per la tele assistenza.
- **4Ward srl** è invece specializzata nella gestione di infrastrutture tecnologiche e nella sicurezza informatica; si occuperà della integrazione dei sistemi proprietari nell'automata di tele sicurezza I-WATCH.
- **AltaLab**, laboratorio di ricerca e sviluppo, svilupperà gli algoritmi e parte dei software di integrazione. Azienda Golden Partner di Microsoft in Italia, il suo contributo per l'implementazione del sistema I-WATCH è associato soprattutto alle recenti innovazioni nel campo del *cloud*.
- **Domotica Integrata srl**, società che opera nel settore della domotica, contribuirà alla definizione delle specifiche di integrazione e funzionali, opererà le fasi prototipazione del sistema e di fieldtesting, e svilupperà parte del mercato. L'esperienza da parte di questa realtà nell'installazione di sistemi di sicurezza integrati in ogni ambiente consentirà di ottimizzare il prodotto progettato in ogni ambiente richiesto.

### 4.6.2 Nascita e stato dell'aggregazione

Con un progetto **partito nel 2010**, che prevedeva l'utilizzo di robot nella tele assistenza ad anziani ed ospedali, l'amministratore delegato di NuZoo si è reso conto che, attraverso semplici modifiche, era possibile utilizzare la base del prodotto prototipato nel campo della tele sicurezza.

Dopo una prima analisi del mercato e trovate le caratteristiche che potevano interessare la domanda presente nel settore, ha capito di non possedere tutte le competenze per l'avviamento del progetto all'interno della sua realtà. Ha quindi definito quali competenze e quali esperienze erano necessarie per sviluppare la sua business idea e ha proceduto ad uno **scouting delle possibili aziende candidate** a far parte della rete, soluzione organizzativa ritenuta ideale dall'amministratore delegato per portare avanti il progetto. Tra le aziende individuate e contattate, con una di esse c'erano già rapporti consolidati, due aziende erano conosciute ma non c'erano mai stati

rapporti di affari, altre due aziende sono state segnalate e si è proceduto al primo contatto attraverso una telefonata.

La reazione alla proposta è stata di interesse, ma avendo avuto le aziende esperienze pregresse poco positive, non hanno aderito subito, hanno chiesto di “*capire meglio*”. Alla fine chi è rimasto ha sostanzialmente aderito all’idea di business proposta e quindi allo sviluppo del progetto e alla **partecipazione ad ERGON**.

L’opportunità ERGON è stata l’occasione per attivare e accelerare il processo di costituzione della rete. A parere dell’intervistato anche se il progetto non fosse stato finanziato sarebbero andati avanti lo stesso, anche se in forme e con tempi diversi.

La rete è stata dunque creata non in funzione di rapporti professionali pregressi, ma tentando di coinvolgere realtà che potessero integrarsi ed **integrare competenze utili** per la realizzazione del progetto di telesorveglianza in tutte le sue parti ed in maniera completa. In quest’ottica, si sono delineati come nodi della rete, operatori specializzati nella tecnologia *cloud*, realtà consolidate in soluzioni per la sorveglianza e la sicurezza, soggetti capaci di integrare il nuovo sistema in ogni ambiente dai grandi spazi alle abitazioni private.

Il progetto del sistema I-WATCH ha uno **specifico target di mercato**: la sorveglianza di spazi (magazzini, uffici, CED, ecc..) dove attualmente si opera attraverso presidi umani con sistemi di sorveglianza fissi basati su telecamere e sensori. I-WATCH ha la funzione di integrare tali presidi con l’obiettivo di aumentarne la capacità tramite un mezzo mobile, auto sufficiente, in grado di effettuare la sorveglianza dinamica anche non presidiata. Tale sistema, interfacciato costantemente con le centrali di allarme e interconnesso con i sistemi pre-esistenti, consentirà, inoltre, di presidiare locali a “rischio” quali depositi di sostanze potenzialmente nocive o a rilascio di elementi potenzialmente nocivi. La possibilità di telecontrollo del robot favorirà, inoltre, la capacità di ispezione in casi di allarme e la verifica dei “falsi allarmi” che sono certamente un costo importante per le attività di sorveglianza in relazione alla sua capacità di operare in modo interattivo con la centrale.

Il sistema opererà con una piattaforma di realtà aumentata ovvero con la capacità di fornire informazioni aggiuntive rispetto alle sole immagine visualizzate. L’unica possibilità per integrare nel sistema funzioni così variegata e complesse è l’utilizzo dei sistemi *cloud* nella macchina. Tale sistema permette una maggiore connettività e integrazione con i sistemi di controllo con i quali I-WATCH opererà, consentendo una maggiore “intelligenza” del sistema, con ricadute positive sulla soddisfazione del cliente e sull’efficienza del sistema.

Dall’avvio del progetto i responsabili dei vari nodi della rete si incontrano ogni 2-3 settimane per coordinarsi nello sviluppo del programma. A **fine settembre 2012 hanno formalizzato il Contratto di Rete**. Questo è stato un lavoro molto impegnativo che ha richiesto almeno 4 incontri tra i partner con in mezzo delle significative fasi istruttorie. Alla fine ci sono volute 7-8 revisioni del contratto prima di pervenire alla formulazione finale.

Questa gestazione così laboriosa è stata spiegata dall’intervistato con il fatto che alcuni partner avevano avuto in precedenza delle esperienze di collaborazione non del tutto positive. Non è neanche da sottovalutare l’impegno che ha richiesto la definizione di

dettagliati meccanismi di governance della rete, sia presenti che in ottica futura, visto che l'aggregazione intende anche creare una nuova società per gestire il nuovo business.

### 4.6.3 Contenuti del programma di aggregazione

Il progetto I-WATCH intende sviluppare un robot innovativo per la sorveglianza di 2° livello, complementare ai sistemi di sorveglianza fissi e alternativa/integrativa al presidio mobile normalmente realizzato con persone fisiche. Il robot, nella versione prototipale che si intende implementare grazie al contributo, ritenuto decisivo, del bando ERGON, sarà primariamente destinato alla sorveglianza di infrastrutture coperte quali magazzini, locali CED e uffici. E' prevista, successivamente, una versione per esterni e lo sviluppo di applicazioni per uso domestico.

Parallelamente allo sviluppo del robot, c'è la volontà comune di studiare sistemi di integrazione con i sistemi di security esistenti e applicazioni specifiche per integrazioni sensoristiche. L'innovazione in questo campo permette di aumentare i sensi degli addetti alla sicurezza nelle varie infrastrutture, allertati tempestivamente da sensori sviluppati per rilevare sostanze organiche e chimiche che potrebbero mettere in pericolo la sicurezza dei siti. Queste componenti sensoristiche inoltre sono estremamente innovative per volume e precisione, integrandosi perfettamente con i robot sviluppati dalla rete.

Lo sviluppo di infrastrutture di sistema per l'integrazione e il controllo dei vari componenti e delle varie applicazioni, tutte gestite tramite le nuove tecnologie che fanno capo ai sistemi in cloud, è considerato il valore aggiunto che l'offerta commerciale propone al cliente finale, staccandosi dalle precedenti soluzioni che si dimostravano poco empatiche con gli ambienti ed inadatte a gestire più situazioni contemporaneamente. L'integrazione del cloud permette invece di rendere i componenti più efficaci e rispondenti nelle varie situazioni ed in ultima analisi, più integrati con le funzioni di sicurezza, di competenza esclusiva della componente umana del sistema di sicurezza.

Lo studio e l'implementazione di iniziative di **marketing e di sviluppo commerciale** funzionali alla promozione del sistema I-WATCH e del suo marchio (che verrà registrato), secondo strategie e tempistiche progressive di penetrazione di mercato, permetterà di vendere un pacchetto di soluzioni per il cliente più completo e integrato, utile per superare la barriera culturale verso questi prodotti, considerati al limite del fantascientifico, quando invece sono estremamente funzionali e, nelle ambizioni del progetto, vendibili a costi contenuti.

Lo sviluppo del progetto procede secondo le previsioni. A luglio 2012 l'avvio; a settembre formalizzazione del contratto di rete; a ottobre è stata completata l'analisi dei fabbisogni di mercato, preliminare all'avvio della progettazione (per evitare di prevedere troppe funzionalità della piattaforma, che avrebbero appesantito i costi di realizzazione senza un adeguato ritorno di mercato). Entro la fine dell'anno prevedono di completare la realizzazione delle specifiche tecniche e in parallelo stanno

procedendo negli altri work package del progetto. Sono confermate le milestones del progetto.

#### 4.6.4 Governance dell'aggregazione

Il tema della governance è stato oggetto di accurata riflessione tra i partner ed le decisioni sono state espressamente riportate nel contratto di rete. Questo prevede infatti una verifica al 4° anno, con l'intesa che se il programma delineato si sarà sviluppato secondo le aspettative si procederà alla **creazione di una società apposita per gestire il business**.

In tema di gestione imprenditoriale del progetto e del futuro business sono stati definiti gli apporti tecnici e le quote di investimento di ogni singola azienda; su questa base sono state predeterminate le quote di possesso della futura società.

Nei processi decisionali della rete è stata garantita la presenza di tutte le aziende nel **comitato di gestione**, ma si decide a maggioranza, per evitare il meccanismo della unanimità, ritenuto bloccante. Mentre, nella assemblea dei partecipanti si decide con la maggioranza dei 2/3. La nomina del presidente invece avviene all'unanimità.

Rispetto ai meccanismi operativi della rete è stato deciso che la fatturazione attiva è assicurata dalla capigruppo, mentre gli acquisti sono curati dalle singole aziende.

#### 4.6.5 Valutazione dell'esperienza

Ancora **troppo recente** la costituzione della rete per poter esprimere delle valutazioni sull'esperienza o riportare dei risultati concreti. Ad oggi la ritengono una esperienza positiva e viene fatto comunque notare che nello sviluppo del programma i partecipanti, *"pur non essendo degli amici"*, stanno cooperando in modo ritenuto soddisfacente.

In termini generale l'intervistato comunque sostiene che *"l'aggregazione tra aziende non concorrenti è un fattore vincente per avere successo, per sviluppare l'attività più critica per le PMI, l'attività commerciale, e per realizzare gli investimenti"*.

### 4.7 Caso "Consorzio Armaioli Italiani" Rete per la tracciabilità delle armi sportive

#### 4.7.1 Le aziende della rete

Il **Consorzio Armaioli Italiani** riunisce 110 imprese che producono armi sportive sul territorio nazionale. Esiste dal 1975. La particolarità di questo consorzio è che quasi

tutti i partecipanti sono localizzati nella Val Trompia, in provincia di Brescia. Al progetto partecipano **15 soggetti, di cui 14 imprese della filiera armi sportive**, produttori e non, con dimensioni diverse (Piccola, Media e Grande Impresa ), coordinate dal soggetto capofila, appunto il Consorzio Armaioli Italiani. E' significativa la presenza nella aggregazione di **Beretta SpA**, l'azienda leader nel settore della produzione di armi sportive, di dimensioni molto più grandi di quelle degli altri partecipanti all'amministrazione, e la collaborazione della Questura di Brescia.

#### 4.7.2 Il contesto e i primi tentativi

Il Consorzio Armaioli Italiani opera da più di trent'anni come organo di **rappresentanza di settore**. In Italia esistono tre enti che si occupano di armi sportive ma il CAI è indubbiamente il più rappresentativo. Il motivo è prevalentemente territoriale: la quasi totalità della produzione italiana si concentra nell'area della Val Trompia, in provincia di Brescia, nella quale si produce il 95% delle armi sportive in Italia. In questa zona convivono realtà artigianali a forte specializzazione di nicchia con imprese industriali quali Beretta SpA che produce circa 500.000 armi sportive all'anno. Il distretto delle armi è quindi localizzato in questa zona: ciò ha agevolato negli anni la creazione di una serie di **legami forti tra produttori, terzisti, fornitori**. La creazione del Consorzio rispondeva all'esigenza di tutelare il settore e promuoverne le posizioni in sede istituzionale oltre che a formalizzare i legami informali esistenti. L'evoluzione nel tempo ha visto una sempre più accentuata focalizzazione sulle attività promozionali e di costruzione di una immagine positiva dell'arma sportiva e dell'attività della caccia. La costituzione in rete rappresenta uno strumento operativo per poter coinvolgere nelle attività del consorzio la Beretta SpA, un **incentivo al rafforzamento delle relazioni sul territorio** e uno sforzo di ampliamento delle attività del consorzio in particolare nel campo della comunicazione, oltre che nel rapporto con le pubbliche amministrazioni.

#### 4.7.3 Nascita e stato dell'aggregazione

Il consorzio rappresenta le aziende svolgendo **attività di ricerca e sviluppo, difesa del settore e marketing**, per esempio partecipazione a varie fiere di settore e promozione di audiovisivi sul settore per sensibilizzare il pubblico al tema delle armi sportive, cercando di superare i pregiudizi che lo circondano. Una integrazione ulteriore verso forme di integrazione più stabili e rigide (es., joint venture) appare improbabile avendo ogni impresa una propria nicchia di mercato o volume di produzione talmente diverso che la flessibilità di ogni impresa risulta fondamentale per il suo successo sul mercato.

Attualmente **non è stata ancora formalizzata una rete di imprese**. L'esigenza di mantenere il consorzio, con la sua forma e le sue peculiarità, non permettevano di affrontare il progetto di rete avanzato nel bando ERGON, poiché non si poteva contare su un partner di alto profilo nel settore come Beretta, interessato all'innovazione di processo ma non intenzionato ad entrare nel consorzio. Le autonomie di ogni singola realtà potevano essere danneggiate dal coinvolgimento in un progetto al di fuori delle direttive del consorzio. Dunque, si è deciso di formare una rete di imprese **entro febbraio 2013**, per permettere la creazione di una struttura parallela al consorzio, che non ne mettesse in difficoltà il mandato, portando avanti il progetto aggregando anche partner esterni al consorzio stesso quale appunto Beretta.

Da evidenziare la maturità delle collaborazioni tra diverse imprese partecipanti al consorzio, in alcuni casi anche secolare, che riflettono quelle partecipanti alla futura aggregazione, che hanno portato a legami professionali cementati e spesso anche informali. Ulteriore elemento indice del livello di integrazione del comparto è identificabile nella scelta strategica di voler **registrare per la presente iniziativa un marchio con un proprio regolamento d'uso**, volto a sottolineare l'azione di sistema promossa dalle imprese, ed a tutelare il contenuto della stessa iniziativa, che rimarrà in capo al Consorzio Armaioli Italiani e che aspira a fungere da volano per l'estendibilità dei risultati raccolti all'interno dell'intera filiera. Il coinvolgimento della **Questura**, seppure in termini di partner strategico, evidenzia che l'aggregazione all'interno del Comparto non è esclusiva tra singole imprese, ma include anche gli enti preposti all'attività di controllo.

#### 4.7.4 Contenuti del programma di aggregazione

Il progetto di rete nasce con l'obiettivo di **sviluppare leve competitive in favore del comparto armi a uso sportivo**. Un'attenta analisi relativa sia ai modelli organizzativi, alle tecnologie che ai costi di gestione ha messo in evidenza la necessità di sviluppare soluzioni innovative volte a ridurre il costo di procedure burocratiche specifiche del settore. Infatti, un problema che accomuna tutte le imprese partecipanti al consorzio è il rapporto con la Questura di Brescia, destinataria di tutte le pratiche burocratiche per la **tracciabilità delle armi**. Dato l'ammontare delle richieste avanzate dal settore del comparto quotidianamente, la necessità di presentarle in forma cartacea e a mano e la non prevedibilità dei tempi di risposta della Questura, rende **poco flessibile ed efficiente il processo**, rispetto alle attese dei produttori e contrasta con le strategie commerciali delle varie imprese, in quanto rallenta la produzione e la vendita delle armi. Inoltre questo processo burocratico aumenta i costi per le imprese dell'11% circa.

Le normative che regolamentano il trasporto e la movimentazione delle armi, comprese quelle sportive, sono estremamente complesse e prevedono precise autorizzazioni da parte degli Organi di Pubblica Sicurezza (Questura - Prefettura): il trasporto di ogni singola arma e/o suo componente fondamentale, deve essere comunicato con apposita documentazione dall'Impresa, ed autorizzato con certificato nulla osta dalla Questura e/o Prefettura.

Il progetto si focalizza sulla **digitalizzazione delle "autorizzazioni al trasporto"** tra Imprese e Organi di Pubblica Sicurezza, attraverso lo sviluppo di una piattaforma informatica aperta e scalabile, dotata di un software customizzato, su applicativo originale, che sarà in grado di collegare su canali sicuri e criptati le singole imprese e l'Organo di Pubblica Sicurezza (di seguito Questura in qualità di partner esterno al progetto), dando la possibilità di trasmettere dati e documenti e ricevere in via telematica le autorizzazioni (nullaosta).

Per fare questo, il consorzio si impegna a sviluppare e sperimentare un servizio di digitalizzazione delle pratiche burocratiche relative alla tracciabilità delle armi, fornendo agli enti preposti delle piattaforme multimediali dove la Pubblica Amministrazione possa interfacciarsi con la filiera produttiva delle varie realtà del consorzio. Mettendo in pratica questa operazione, il consorzio ritiene di poter accorciare le tempistiche stringenti relative alla produzione, ridurre i costi (trasporto,

stampa, marche da bollo). L'obiettivo principale dichiarato è quello di rendere tracciabili in tempo reale, portando tutte le pratiche *online*, ogni singolo spostamento delle armi da fuoco, garantendo una visura in tempo reale di ogni singola arma portata fuori dagli stabilimenti del consorzio. A seguire si cercherà di sviluppare meccanismi di digitalizzazione anche nel rapporto con la dogana, al fine di accelerare il processo di esportazione e di integrare altri attori pubblici oltre alla Questura nelle dinamiche di relazione basate su un flusso informatizzato degli atti.

#### 4.7.5 Governance dell'aggregazione

Verrà disegnato un modello di governance specifico per questo progetto, modellato su quello esistente nel Consorzio. Oggi **i partecipanti sono aggregati come ATI**. Esiste un **Comitato Tecnico** che svolge tutte le attività relative all'individuazione degli elementi per portare avanti il progetto di rete. Si prevede la costituzione di un piccolo comitato di tre consiglieri ed un presidente, molto dinamico e un coordinamento col consorzio. L'obiettivo è quello di definire un modello di governance che sia sostenibile nel tempo.

#### 4.7.6 Valutazione dell'esperienza

L'esperienza del consorzio rappresenta un **tipico caso di aggregazione di interessi comuni ai fini di rappresentanza, lobbying e comunicazione** e di formalizzazione di legami professionali nati da un cluster produttivo territoriale. La conversione in rete del consorzio non è prevedibile (ancora non è stata decisa la forma aggregativa) e le caratteristiche dell'aggregazione come è ora non sono dissimili da quelle esistenti fino a ora. Il coinvolgimento della Beretta SpA garantisce la crescita del peso specifico dell'aggregazione e un salto di qualità in termini di volumi molto significativo. Non essendo prevedibile la forma aggregativa prescelta non è possibile valutare in maniera attendibile i possibili cambiamenti di governance.

Il caso è molto **interessante dal punto di vista della progettualità**: il coinvolgimento di un'aggregazione di soggetti privati per lo sviluppo di un sistema telematico di supporto all'attività di un ente pubblico (la Questura), a costo zero per l'attore pubblico e con la collaborazione di consulenti informatici che formeranno un gruppo di lavoro congiunto per adattare il sistema alle esigenze della Questura, rappresenta una **interessante novità di collaborazione pubblico-privato**. Il soddisfacimento dell'interesse privato (meno rigidità burocratiche e costi) incontra l'esigenza pubblica (semplificazione delle procedure) e grazie al coinvolgimento di un attore leader di settore (Beretta SpA) con forti dotazioni finanziarie e tecniche (oltre ai fondi Ergon) diviene fattibile la creazione di un'innovazione di processo e la promozione di un'integrazione di sistema tra attori diversi.

Dal punto di vista della gestione di rete il caso non è invece particolarmente rilevante, in quanto si tratta di **un'aggregazione che replica, a oggi in toto, le caratteristiche del preesistente consorzio**. Non è prevedibile il cambiamento organizzativo/gestionale dell'aggregazione, ma è auspicabile lo sviluppo di relazioni più forti e formalizzate tra gli attori pubblici, le imprese della filiera e l'impresa leader di settore (Beretta SpA) che può avere ricadute positive sull'intero distretto di riferimento.

## 4.8 Caso “Five for foundry”

### 4.8.1 Le aziende della rete

Five for Foundry è un **progetto commerciale nato nel 2008** (a quel tempo la modalità di aggregazione in rete non esisteva) come risposta alla crisi del **settore metalmeccanico**, ma si è evoluto a tal punto da rappresentare oggi una strategica sinergia di competenze uniche in grado di proporre diverse soluzioni produttive nel settore della fonderia dell'alluminio. All'inizio le imprese coinvolte erano 5 (da qui il nome): ora sono 15.

Le imprese sono specializzate nella **progettazione, sviluppo e realizzazione di macchinari e sistemi per la lavorazione dell'alluminio**; in questi due anni **sono diventate 12** e Five for Foundry è diventata il **primo esempio di contratto di rete europeo**, con l'aggregazione, in aggiunta alle dodici imprese italiane, di un'impresa francese, ritenuta strategica per accedere con efficacia a quel mercato, una polacca e una ceca.

### 4.8.2 Il contesto e i primi tentativi

A fronte di una condivisione degli stessi clienti si decise nel 2008 di condividere la rete commerciale, al di fuori di un meccanismo strutturato di governance. La risposta del mercato fu positiva, in quanto a fronte di un'offerta sul mercato più completa, si riusciva a mantenere la flessibilità gestionale, i costi ridotti e la velocità tipica delle PMI.

La difficoltà principale incontrata all'inizio del processo di collaborazione era quella di **convincere i rappresentanti delle diverse aziende a collaborare sulle medesime zone di competenza**. Si decise di adottare un regolamento commerciale comune per regolamentare i rapporti, che ora sono divenuti molto forti, al di là della loro formalizzazione.

Ognuna delle realtà imprenditoriali presenti nella rete è **leader nel proprio settore**: attraverso l'unione di queste competenze Five for Foundry si propone come **punto di riferimento per l'intero settore** della fonderia di alluminio e magnesio, senza rinunciare alla possibilità di consentire ai *partner* di entrare su altri settori dove i singoli affiliati fossero già presenti.

Ciascun membro della rete conserva pienamente la propria autonomia aziendale relazionandosi con gli altri componenti mediante un **rapporto di stretta interdipendenza tecnico-commerciale**. Nel campo della fonderia di alluminio e magnesio, l'aggregazione possiede le risorse per costruire un'offerta completa, efficace e conveniente: attraverso l'apporto di tutti i suoi componenti si viene a formare una squadra in grado di affrontare anche le esigenze più complesse della committenza, in virtù di una pluriennale esperienza che le aziende del gruppo possono mettere a disposizione.

### 4.8.3 Nascita e stato dell'aggregazione

L'aggregazione ha cominciato ad operare nel 2008 inizialmente con un team di cinque aziende che successivamente si è esteso per integrare l'offerta della rete con prodotti, macchinari ed attrezzature che hanno consentito di rispondere in modo sempre più completo alle esigenze della clientela: il processo di integrazione di nuovi *partner* è oggetto di continua valutazione in funzione dei progetti sempre più complessi che il gruppo si trova ad appoggiare. Nel tempo la coesione tra le aziende della rete è andata progressivamente crescendo, grazie alla raggiunta consapevolezza che senza questa "cooperazione" alcuni mercati e/o clienti sarebbero oggi inaccessibili. Anche grazie all'istituzione del primo esempio di contratto europeo, **la rete ha potuto estendere i servizi di assistenza e manutenzione dei suoi prodotti direttamente nei mercati esteri** di riferimento, consentendo al gruppo una strategia aggressiva anche sul prezzo in questo segmento d'offerta. Le singole realtà non avrebbero altrimenti potuto permettersi di implementare un servizio di questa portata.

I risultati ottenuti dalle aziende appartenenti a Five for Foundry sono stati importanti in virtù degli ordinativi acquisiti grazie al fatto di presentarsi sul mercato come rete: è stato premiato dal mercato il fatto di proporsi con **un unico referente sul piano commerciale e di presentare soluzioni tecniche innovative** frutto delle esperienze complementari delle diverse società del gruppo, il tutto con assoluta tempestività nelle risposte. Nonostante una certa opacità nella governance della rete, i benefici in termini di commesse acquisite superano le difficoltà di gestione, ed il primo esempio eclatante di questi risultati è stata la commessa della Brembo, azienda bergamasca leader negli impianti frenanti.

Il Contratto di Rete è stato **formalizzato, tra 7 aziende, nel 2011**.

### 4.8.4 Contenuti del programma di aggregazione

Tramite l'iniziativa proposta, le società partecipanti si prefiggono lo scopo di effettuare una serie sempre maggiore di attività in comune al fine di incrementare la competitività delle imprese stesse.

Il primo obiettivo per mantenere la rete efficiente e competitiva è quello di **raggiungere un'adeguata massa critica e commerciale** presso ogni singolo nodo della rete, gettando così le basi per un aumento del potere negoziale attraverso una rafforzata credibilità sul mercato di riferimento. Questa caratteristica permette anche di **accedere con un rating migliore ai finanziamenti delle banche**, indispensabili per supportare la crescita e lo sviluppo dell'intera rete.

L'obiettivo principale dell'aggregazione è **la spinta all'internazionalizzazione**, ritenuta vitale per la crescita del fatturato, visto lo stato di crisi presente sul mercato nazionale nel settore della fonderia dell'alluminio. Per raggiungere questo obiettivo, la stesura del primo contratto di rete europeo è un passo importante, in quanto permette di fare affidamento su imprese presenti direttamente sul territorio estero, con conoscenze dirette del settore e delle dinamiche presenti. La loro entrata permette di ottenere **economie di scala e risparmi nell'assistenza per le commesse all'estero**, rese più economiche ed efficienti per il cliente finale. Inoltre, lo sfruttamento dei contatti

commerciali di queste imprese, offrono la possibilità di ampliare il portafoglio clienti, fondamentale per uno sviluppo stabile al di fuori dei confini nazionali. L'entrata di questi nuovi *partner* è fondamentale anche per garantire un servizio di assistenza e manutenzione competitivo all'estero, riducendo enormemente i tempi di risposta al cliente, rendendo il servizio estremamente flessibile, e per accreditarsi, avendo un partner locale, come offerta customizzata alle esigenze di contesto

Le competenze proprie di ogni nodo sono messe a disposizione della rete per ottenere **commesse basate sulla vendita di soluzioni integrate** nello stampaggio industriale. Questo permette di presentare soluzioni complete al cliente, soluzioni che non potrebbero essere offerte da ogni singola impresa facente parte dell'aggregazione, mantenendo una struttura flessibile ed efficiente. Viene portato avanti l'obiettivo di allargare la base di offerta di prodotti e servizi preservando intatte le proprie caratteristiche. L'operazione che rappresenta al meglio questo processo in atto nella rete è lo studio di una soluzione automatizzata per il trattamento e lo stampaggio di prodotti a magnesio, una lega più leggera e resistente dell'alluminio ma anche molto difficile da trattare per le sue caratteristiche chimiche. Questo tipo di soluzioni permettono di allargare il mercato del magnesio **nell'automotive, permettendo alla rete di esplorare un mercato finora poco battuto dalla concorrenza**, regalando posizioni competitive importanti.

La **condivisione di investimenti in ricerca e sviluppo come nel marketing** attraverso tutta la rete, permette di ottenere delle economie di scala e di scopo notevoli. Le partecipazioni alle fiere di settore più importanti, in posizione di visibilità migliore, sono ottenibili per esempio solo grazie alla comunione di risorse e all'utilizzo di un marchio unico, con il quale presentare tutta l'offerta di prodotti integrati, studiati e sviluppati lungo tutta la filiera di rete. **Nel 2011, grazie alle attività di rete, le aziende coinvolte hanno goduto di un aumento del fatturato del 37%**. La rete, da quando esiste, **ha aumentato il proprio personale dell'11%**.

La coltivazione di una cultura aziendale e del *know-how* condiviso è ritenuta dal **management di rete** fondamentale per cementare le relazioni fra i vari nodi e per garantire la continuità dell'aggregazione. Gli investimenti non riguardano solo la produzione, ma anche lo **studio teorico della rete**, per cercare di studiare e applicare dei meccanismi di governance che permettano di non far fallire il progetto, indispensabile per ogni singola impresa per la sopravvivenza nel mercato attuale.

L'obiettivo a questo stadio di evoluzione della rete è quello di **coinvolgere altri partner europei** (sono state identificate due aziende tedesche potenzialmente interessate) ed espandersi sui mercati extra-UE (es. Brasile) coinvolgendo imprese locali per superare il problema dei dazi all'importazione. La rete ha infatti collaborato con il MISE alla definizione del contratto di rete internazionale. Inoltre si punta ad integrare anche all'estero la rete commerciale, come è stato già fatto tempo fa in Italia.

L'aggregazione in rete **ha agevolato il rapporto con le banche**: sebbene questo non sempre si sia tramutato in una maggiore disponibilità di liquidità o credito da parte degli istituti bancari, si è riusciti a creare partnership operative forti con alcune banche. Per esempio, Banca Intesa San Paolo mette a disposizione della rete i propri uffici all'estero per ricevere i clienti. Questo da un lato garantisce una notevole riduzione di costi logistici e dall'altro permette di accreditare la rete, agli occhi del cliente estero, come partner di un istituto bancario che gode di una riconosciuta credibilità all'estero.

## 4.8.5 Governance dell'aggregazione

Il **meccanismo dell'unanimità** per prendere decisioni ritenute strategiche caratterizza la governance presente in Five for Foundry. Anche se per certi aspetti la necessità di raggiungere decisioni unanimi può essere ritenuta frenante come meccanismo di voto, grazie ai legami creatisi nella rete e nella visione condivisa per lo sviluppo di quest'ultima, tale approccio garantisce che le decisioni prese siano volontà comune di tutti i nodi della rete, disinnescando sul nascere eventuali dissidi interni. I rappresentanti di tutte le aziende in rete (tranne quelli delle aziende estere) si incontrano in media 1/2 volte al mese. Le aziende estere, che per ora hanno goduto di molti più benefici commerciali di quanti ne abbiano sviluppati per la rete, non entrano frequentemente nelle decisioni gestionali e delegano ai partner italiani la maggior parte delle decisioni, pur avendo voluto partecipare con propri trasferimenti al fondo comune.

Esiste un gruppo di **2/3 esperti (esterni alla rete) che si occupano della gestione delle parti tecniche** delle commesse. Questo team si reca presso il cliente interessato, raccoglie le informazioni necessarie per fare l'offerta e poi comunica alla rete le caratteristiche della potenziale offerta, delegando alla rete il compito di "assegnare" all'azienda più competente della rete nel campo specifico della commessa, il ruolo da svolgere.

È stato creato un **ufficio acquisti unico** per i prodotti macro (soltanto per le aziende italiane). La centralizzazione degli acquisti ha portato a una riduzione del 3,2% dei costi. Esiste inoltre un **fondo comune** che serve per finanziare l'attività commerciale della rete (es., viaggi, missioni commerciali etc.). Per quanto riguarda la gestione delle commesse, la rete si è data la regola che a gestire il cliente è l'azienda che ha le competenze maggiori riguardanti la commessa, oppure che ha rapporti di più vecchia data con il cliente.

Si sta pensando alla creazione di un **ufficio tecnico di rete** o, in alternativa, di rafforzare la collaborazione tecnica inter-aziendale al fine di promuovere l'innovazione di rete ma in questo momento, anche a causa della crisi economica, il focus prioritario è sul miglioramento delle attività di mercato.

## 4.8.6 Valutazione dell'esperienza

La rete qui oggetto di analisi rappresenta una realtà molto avanzata nel panorama delle reti italiane. Da un lato si tratta della **prima rete formalizzata in Italia, dall'altro della prima ad aver assunto carattere internazionale**. I benefici in termini di espansione commerciale e di miglioramento gestionale sono innegabili: a fronte di un aumento del fatturato si riscontra infatti una riduzione dei costi e un aumento delle risorse umane. A fronte della crisi economica attuale, le imprese aggregate in questa rete hanno mantenuto e migliorato le loro prestazioni, sebbene operino in un settore pesantemente in crisi.

La rete ha puntato sulla qualità e il valore aggiunto insito nell'offerta: il "Made in Italy" nel settore della meccanica è ancora valorizzato, se accompagnato dalla serietà dell'offerta e da una gestione attenta che da un lato limita i costi e dall'altro migliora le

modalità di acquisto e l'offerta commerciale. Sebbene la crisi economica limiti la spinta innovativa, una dinamica promozione congiunta di un pacchetto "chiavi in mano" da parte della rete, ha permesso la creazione di un "marchio" di rete che garantisce la qualità dell'offerta. Le aziende di Five for Foundry enfatizzano il fatto che "*da soli non si va da nessuna parte*".

Nonostante la storia dell'aggregazione, la complessità dell'offerta e il numero di imprese coinvolte, la rete ha mantenuto una **forte flessibilità dal punto di vista gestionale**, che si accompagna a una chiarezza delle regole interne per quanto riguarda la gestione dell'offerta commerciale e della definizione delle specifiche tecniche. L'accentramento delle funzioni di acquisto, la delega a un'unità specifica esterna per l'analisi tecnica delle commesse e l'accorpamento in zone dei venditori delle singole aziende (in Italia) rappresentano soluzioni di management di successo, che si accompagnano a una gestione elastica dei rapporti tra partner.

La strategia di accreditamento all'estero, attraverso partner di rete che si occupano di manutenzione o di rappresentanza commerciale aiutano la rete a sviluppare il mercato all'estero, utilizzando la leva della conoscenza e della reputazione dei partner stranieri a livello locale.

In sintesi si tratta di un caso di **forte successo, innovativo e lungimirante**. La rete ha saputo anticipare i tempi gestendo in modo la forma aggregativa nelle sue piene potenzialità, ovvero puntando su una forte flessibilità gestionale e sull'incentivo alla collaborazione per cui le reti sono nate.

## 4.9 Caso "B2Green" Rete per la promozione di stand ed eventi ecosostenibili

### 4.9.1 Le aziende della rete

L'aggregazione è formata da **6 micro aziende**, che complessivamente fatturano meno di un milione di euro, tutto sul mercato nazionale.

**Gamma Allestimenti** rappresenta una piccola realtà che ha fatto della realizzazione di allestimenti ecologici e a "km 0" (vista l'estrema vicinanza al polo fieristico di Rho) il suo core business.

**Ecoworldhotel srl** già da alcuni anni costituisce un punto di riferimento per chi opera nel "green": l'azienda, oltre ad aver promosso un sistema di attestazione per hotel e strutture ricettive eco-friendly, eroga forniture di materiali, prodotti e servizi selezionati secondo logiche di ecosostenibilità ed eticità.

**5Media Comunicazione ed Eventi**, che opera nel mondo della comunicazione green, soprattutto nel settore delle energie rinnovabili e della bioarchitettura. Si occupa di comunicazione integrata, segreteria organizzativa per eventi e fiere, grafica online e offline.

**Light Music Service**, che cura allestimenti per lo spettacolo e per eventi business attraverso attrezzature luci di ultima generazione e diffusori audio di nuova concezione, con attenzione particolare al risparmio energetico.

**La Tarantola Catering & Banqueting**, agenzia di catering che coglie la partecipazione all'aggregazione come stimolo per specializzarsi in un servizio di qualità utilizzando ricette e risorse basate sull'ecosostenibilità.

**Lo studio BBA-Architetti & Partners**, soggetto aggiuntivo perché **con sede in Toscana**; partecipa alla rete con la progettazione di servizi integrati, sostenuta da una continua ricerca e caratterizzati dalla applicazione trasversale dei principi di eco sostenibilità, e la eco attestazione di spazi allestiti temporanei e permanenti eco sostenibili definiti secondo specifiche linee guida.

Il presente progetto - improntato **all'erogazione di un servizio innovativo sia nel contenuto che nella modalità** di erogazione (la rete, appunto) - rappresenta per le aziende coinvolte una concreta opportunità di differenziazione strategica e di valorizzazione di lungo periodo di un'identità chiara, solida e coerente. E' un'occasione unica per accedere a fasce di mercato loro precluse o di difficile accesso per limiti dimensionali, di immagine, di comunicazione, in particolare quelle afferenti ai grandi brand dell'industria e del lusso, a enti ed istituzioni pubblici italiani e/o stranieri con sede in Italia.

#### 4.9.2 Nascita e stato dell'aggregazione

L'idea della rete è nata **prima del bando ERGON**. La capofila, proveniente dal mondo della comunicazione e dell'organizzazione di fiere, sentiva l'esigenza di essere più competitiva per il cliente finale, perché presentandosi come singolo fornitore non disponeva della sufficiente leva contrattuale e concorrenziale per approcciare il mercato con successo. Inoltre ha maturato la convinzione di dover affrontare un **mercato variegato come quello delle fiere**, attraverso un'offerta considerabile di nicchia, ovvero basata su allestimenti ecosostenibili, senza trascurare le attività integrate e personalizzate di comunicazione e marketing, utili per far emergere la componente sensibile all'ambiente proprie dell'allestimento.

Tramite una consulenza specializzata nella partecipazione ai bandi regionali, che inizialmente operava all'interno della Associazione di categoria, si è venuti a **conoscenza dell'esistenza del bando ERGON**. Si è allora deciso di fare una progettazione ad hoc della partecipazione all'opportunità, seguendo due criteri:

- **una rete di organizzazione eventi**, per essere distintiva sul mercato doveva essere caratterizzata culturalmente, avere una identità della fornitura: l'elemento caratterizzante è stato individuato nella **ecosostenibilità**; quindi andavano coinvolte aziende che avevano fatto la scelta del segmento ecosostenibile.
- la rete doveva offrire un **servizio completo al cliente**: i partner andavano cercati coprendo l'insieme dei segmenti che costituiscono l'evento (progettazione, catering, allestimento, ospitalità, etc.).

Partendo dall'idea di allestire eventi fieristici ecosostenibili, è stato condotto, grazie anche al contributo della consulenza, uno **specifico scouting dei possibili partner** di rete. In questa fase i criteri di scelta non sono stati basati su precedenti relazioni professionali o informali, ma attraverso una ricerca specifica delle aziende che potessero completare l'intera offerta in mente alla capofila, garantendo un servizio non solo eccellente ma anche coerente con la mission dichiarata.

In questa fase di ricerca di mercato i potenziali partner sono stati contattati attraverso delle telefonate. Le aziende coinvolte si sono mostrate interessate alla collaborazione e alla focalizzazione sull'eco-sostenibile. Da qui è partita una vera e propria fase di approfondimento conoscitivo - attraverso seminari, incontri, valutazioni - e di selezione dei partner.

Le aziende che hanno aderito al progetto hanno quindi cominciato a lavorare operativamente all'idea, sapendo che da lì a poco sarebbe uscito il bando della Regione Lombardia. Quindi **ERGON ha facilitato l'aggregazione, ma non è stato il motivo principale dell'aggregazione**. Infatti ha aderito alla rete anche una azienda toscana che non poteva godere del contributo finanziario del bando.

Già prima degli esiti del bando, hanno avviato l'attività di comunicazione al mercato e aperto una pagina web. Subito dopo la comunicazione dell'avvenuto finanziamento una azienda della rete, per sopravvenute difficoltà, ha interrotto l'attività ed è stata sostituita da un'altra che copriva lo stesso segmento di mercato. Successivamente è stato possibile sottoscrivere il Contratto di Rete.

L'elemento competitivo che caratterizza l'aggregazione secondo gli intervistati è la filiera ecosostenibile, che qualifica i singoli nodi della rete e l'intera offerta. Questa filosofia dovrebbe, secondi i partecipanti, essere determinante per la conquista di quote di mercato, rompendo i precedenti schemi organizzativi, in una congiuntura economica dove lo spreco ed il risparmio sono argomenti molto sensibili da parte dei clienti finali.

### 4.9.3 Contenuti del programma di aggregazione

Il progetto è **finalizzato all'aggregazione di aziende di produzione e di servizi**, con una specifica specializzazione di servizio, che, in virtù di un'altissima sinergia operativa e comuni obiettivi di mercato, sono in grado proporre un servizio completo per l'organizzazione di fiere ed eventi caratterizzati dalla massima attenzione all'ecosostenibilità.

In ciascuna delle aree di competenza dei partner è dominante - tanto da essere elemento basilare e distintivo rispetto alla concorrenza - **un'attenzione massima all'impatto ambientale** del ciclo di vita di un evento, dalla sua progettazione, alla realizzazione alla dismissione.

L'offerta si compone principalmente nell'ideazione e nell'installazione di **stand ecosostenibili pensati per eventi fieristici**. Ma, nell'idea di business, trova spazio un'offerta più integrata, comprendente soluzioni personalizzate in base al cliente di

comunicazione e marketing, ecosostenibili anch'essi, che diano risalto alla scelta ambientalista fatta dal cliente comprando i servizi di B2Green.

Apporto fondamentale, soprattutto in fase di progettazione, è dato da BBA, che ripensa gli stand in funzione ecologica ma anche logica, tentando di ridurre gli spazi espositivi, soluzione che ha ricadute sul costo dello spazio e sui consumi energetici collegati.

B2Green è una "impresa" che fa della sua filosofia rivolta all'ambiente non solo un elemento competitivo, ma una tendenza esportabile. Infatti, la rete si propone di **organizzare seminari sul suo metodo** con l'obiettivo di divulgare un nuovo trend, ritenuto di fondamentale importanza anche per contesti più macroeconomici, ed al contempo per pubblicizzare le proprie soluzioni alternative.

Per aggregare al meglio le molteplici realtà della rete, è in progetto la creazione di un database di CRM, che consenta a tutti i nodi di restare aggiornati sullo stato dei lavori di ogni commessa, interrogando il sistema se ci fosse la necessità di apportare qualche servizio. Inoltre, il database permetterebbe di tenere sotto controllo il portafoglio clienti comune, ottimizzando anche la tracciabilità di nuovi clienti interessati ai servizi di B2Green.

In termini operativi il programma di rete si compone di **tre fasi**:

1. **costituzione della rete**, registrazione del marchio, acquisizione da parte delle singole aziende degli strumenti e delle tecnologie necessarie a far fronte al business generato dall'iniziativa di rete;
2. **pianificazione e realizzazione dell'attività di comunicazione e promozione**, anche attraverso la partecipazione ad eventi e fiere;
3. **follow-up delle iniziative promozionali**, elaborazione di un disciplinare per il rilascio di attestazioni di "allestimento/evento sostenibile", avvio partnership all'estero.

#### 4.9.4 Governance dell'aggregazione

L'aggregazione ha già sottoscritto il Contratto di Rete che definisce le modalità operative di funzionamento interne (definizione della composizione e dei poteri dell'organo decisionale, modalità di preventivazione e fatturazione, clausole di non concorrenza, istituzione di fondo patrimoniale e di eventuale fondo perequativo, deposito e gestione del marchio di rete, criteri di entry e way-out dalla rete) ed esterne (scelta fornitori e formalizzazione partnership).

La rete, almeno in questa fase, ha una **struttura di governance molto leggera** con poche regole di funzionamento, che tengono conto delle specializzazioni delle aziende. Oltre agli organi statutari, stanno cercando di specializzare dei ruoli operativi all'interno della rete.

Il **Presidente rappresenta la rete negli incontri istituzionali**, nei rapporti con le Associazioni ed è responsabile della comunicazione. Due persone curano le iniziative promozionali e commerciali e stanno pensando di dotarsi di una risorsa per il back office e il coordinamento delle attività commerciali. Gli incontri per nuove opportunità

commerciali sono curati dal Presidente (in rappresentanza delle rete) e dalla società che rappresenta la componente più significativa dell'offerta al cliente. Per la fatturazione verso i clienti si stanno orientando verso uno schema contrattuale in cui la fatturazione sarà realizzata dalla società che garantisce la fornitura principale.

Da notare che a parere degli intervistati **i rapporti amicali e di frequentazione non hanno influenzato né la nascita delle rete, né il suo funzionamento** ("anche *nello screening iniziale alcune aziende conosciute sono state escluse, mentre sono state inserite aziende con cui non si aveva alcun rapporto*").

#### 4.9.5 Valutazione dell'esperienza

Sono ancora in fase di avvio, ma si propongono già sul mercato con il **marchio di rete**. Hanno avviato la fase promozionale, presentando una offerta di rete superiore per gamma, valore e credibilità a quello che possono offrire le singole aziende.

Fanno notare che un'offerta integrata e progettata dall'avvio con criteri ecosostenibili offre al cliente più garanzie rispetto al singolo fornitore che si prende in carico di gestire le subforniture necessarie al progetto. Inoltre, grazie all'approccio ecosostenibile progettato dall'inizio e su tutta la filiera, ritengono che **i loro prezzi sono più competitivi rispetto alla concorrenza**: "*rappresentiamo un nuovo segmento di mercato che consente un risparmio complessivo delle fornitore di circa il 15% rispetto alla offerta tradizionale*".

Tra i **primi risultati** di sviluppo del mercato frutto della rete vengono segnalate tre **opportunità commerciali** attualmente in corso:

- offerta dei servizi di rete per l'upgrading della eco sostenibilità degli spazi
- offerta di gestione dell'insieme dei servizi espositivi
- offerta di upgrading di spazi espositivi e congressuali, con l'obiettivo di ridurre i costi complessivi agendo sul versante della sostenibilità (consumi energetici, rifiuti, etc.).

Inoltre sono molto attivi sul versante dei **convegni e degli incontri promozionali** al fine di farsi conoscere e promuovere la loro idea progettuale, che sembra già riscuotere un buon consenso di mercato.

Rispetto alla **internazionalizzazione** pensano di curare l'incoming e la esportazione del modello di intervento (non all'export di merci).

Tra le considerazioni più generali legate alla fase di avvio della rete, rispetto alla loro esperienza viene segnalato:

- la sostanziale **indifferenza delle banche e delle politiche creditizie** al fenomeno rete "*abbiamo chiesto il bond di rete, ma hanno voluto delle garanzie (confidi e personali): avrebbero potuto fare la stessa cosa anche in assenza della rete*";
- **l'importanza di un supporto consulenziale** esperto nella fase di sviluppo della rete (tipo voucher erogato da istituzioni pubbliche o altre modalità che facilitino le fasi iniziali, considerate le più laboriose e incerte).



### Leggi e altri strumenti normativi:

- D.L. 10/2/09
- L. 33/2009
- L. 99/2009
- L. 122/2010
- L. 134/2012
- Bando ERGON – Azione 1 – Regione Lombardia (DG Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione)

### Testi:

- AIP (a cura di), “Reti d’impresa: profili giuridici, finanziamento e rating”, Gruppo 24Ore, Milano, 2011
- Cafaggi F. – Mosco G.D. (a cura di), “Contratti di rete: un’analisi comparativa – I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze”, Fondazione Bruno Visentini, 2012
- Fratelli L., “Reti d’impresa: struttura, sviluppo e prospettive del Contratto di Rete”, tesi di laurea Magistrale, Univ. “Bocconi”, 2012.
- Chiellino G., “Reti di impresa più forti se verticali”, Il Sole 24 Ore, 06 giugno 2012.
- “La scelta delle reti per il rilancio del manifatturiero”, Il Messaggero, 07 giugno 2012.

